



La gestion des conflits

M2 IEEA
Université de Lille 1

2015 - 2016

La gestion des conflits

1. *Warm up !*
2. Les conflits au travail, c'est quoi ?
3. Comment les gère-t-on ?
4. Apprendre à négocier
5. *Un peu de théâtre...à vous de jouer !*

Introduction

- Les conflits font partie de toute vie en communauté
→ ils sont **inévitables**
- Un des rôles du manager est de les gérer **sans en faire une affaire personnelle**
- Les gérer nécessite :
 - De **comprendre** l'origine des frustrations qui les ont déclenchés
 - De **percevoir** les intérêts contradictoires des parties prenantes
 - D'**admettre** que chacun perçoit et a une représentation différente des choses

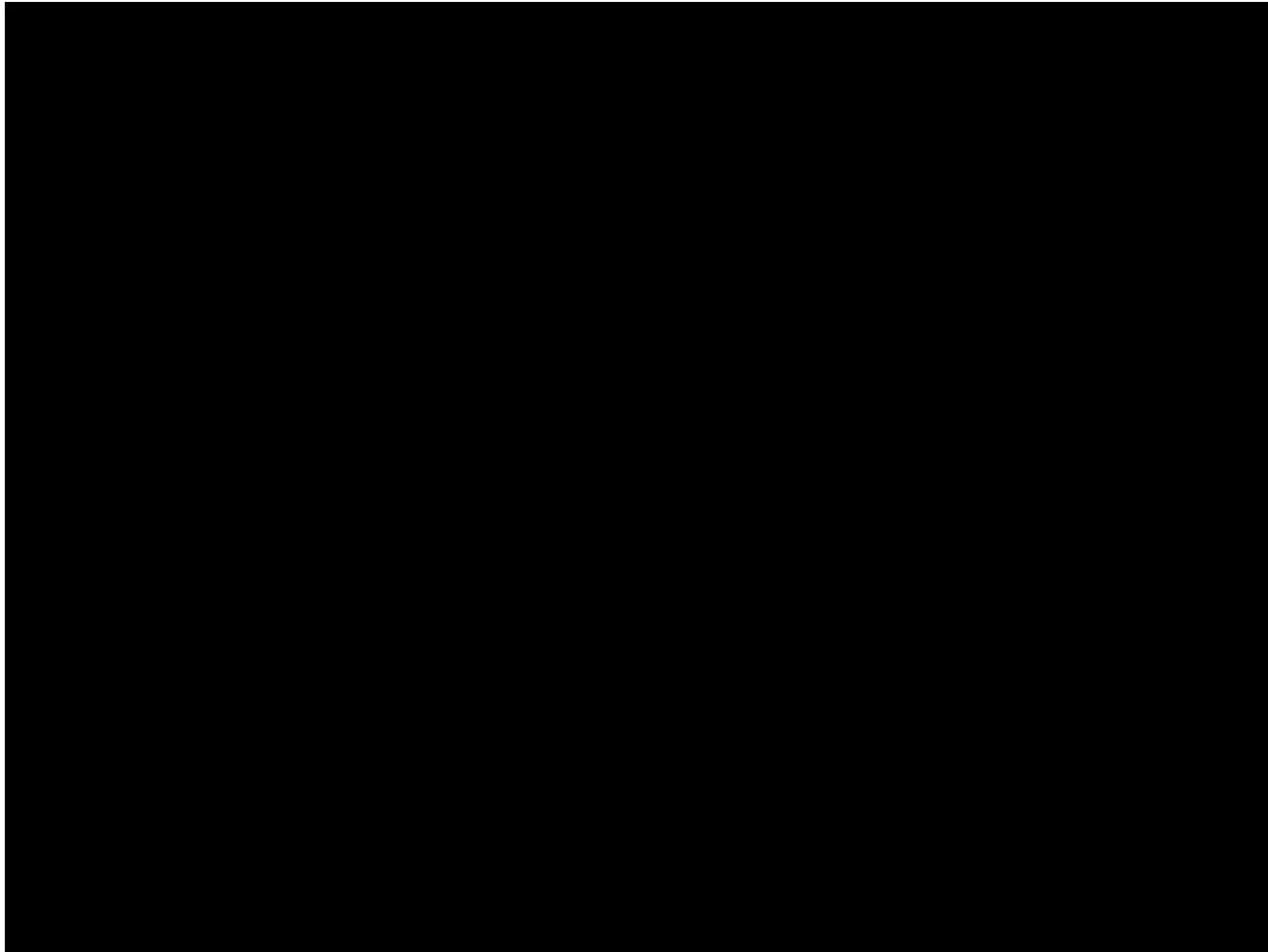
1. Warm up ! La GEN Y

En guise de *warm up*, la petite vidéo (humoristique) qui suit montre des situations de **conflits au travail dont vous pourriez être l'auteur (in)volontaire** à votre arrivée dans l'entreprise.

Repérez et notez les ingrédients de cette recette du conflit pour chaque situation notamment :

- Le contexte d'émergence
- Les faits
- Les émotions ou sentiments ressentis
- Les sensations (du corps) que cela provoque (éventuellement)
- Les images
- Les sons...

1. Warm up ! La GEN Y



1. Warm up ! La GEN Y

- Scène 1 : « la détresse du manager »
 - Problème de communication ou problème de génération ?
- Scène 2 : « la confrontation des points de vue »
 - La franchise est-elle (toujours) une qualité ?
- Scène 3 : « la cohabitation au bureau »
 - Conflit des valeurs ? Qu'en pensez-vous ?
- Scène 4 : « le planning »
 - Communication unidirectionnelle ?
- Scène 5 : « l'image professionnelle »
 - Le respect est-il à sens unique ?

2. Les conflits au travail, c'est quoi ?



Généralement, les conflits ne sont pas le point de départ d'un mauvais fonctionnement d'une équipe

Ils en sont l'expression et le support

Ils ne sont jamais inutiles

Et il est essentiel de les dépersonnaliser

2. Les conflits au travail, c'est quoi ?

Les enjeux

- Derrière le motif immédiat se trouve un **enjeu plus profond** non clairement exprimé
- C'est ce que le **manager doit découvrir**
- Le conflit peut être :
 - Lié à une **lutte pour le pouvoir** (fréquent en entreprise)
 - Un **procédé de régulation**, révélant des réalités que le manager n'avait pas perçues, et **exprimant l'état d'un système** (incertitude vécue par les collaborateurs, tentative de redéfinir des situations, expressions d'un mal-être, réaffirmant des identités de groupe)

2. Les conflits au travail, c'est quoi ?

Les enjeux

- Dans une équipe (//aux autres équipes), cela se traduit par :
 - Une **communication réduite** avec les autres
 - Une **déformation de l'information** et/ou la diffusion de **rumeurs**
 - Un fonctionnement en « **repli sur soi** » : fusionnel ou totalitaire (si un membre a un avis différent, il est exclu)
 - La recherche de **motifs de cassure** avec les autres

Exemple : la « production » vs les « commerciaux », les « fonctionnels », les « dirigeants »...



2. Les conflits au travail, c'est quoi ?

Les enjeux

- Les enjeux principaux portent souvent sur :
 - Les **conditions de travail** : une des sources principales de mécontentement → doit conduire à se poser des questions sur le bien-être et les résultats attendus
 - Les **revendications salariales** → doit conduire à se poser des questions sur l'équité et la concordance performance-salaire
 - L'**insuffisance de moyens** → doit conduire à se poser des questions sur d'adéquation mission-moyens et la clarté/pertinence des objectifs
 - La **différence d'appréciation ou de valeurs** → doit conduire à se poser des questions sur la diversité des points de vue et comment les combiner
- Les conflits peuvent aussi être :
 - **Réalistes** → justifiés objectivement
 - **Liés à des malentendus** → opposition alors qu'on est d'accord

2. Les conflits au travail, c'est quoi ?

Les formes de conflits

- Un repérage difficile car :
 - Apparaissent sous de **multiples aspects**
 - **Protagonistes pas toujours conscients** de l'objet de leur différend (nient la réalité)

→ Le manager doit donc **bien cerner les motivations réelles** des parties prenantes et **découvrir** leurs **revendications profondes**

2. Les conflits au travail, c'est quoi ?

Les formes de conflits

- Le sens des mots et des gestes, dans la relation à l'autre, peut être source de conflits par écarts d'interprétation
- Les conflits peuvent être :
 - **Interpersonnels** et liés soit au **contenu** (objet, événement, situation) soit à la **relation** (interactions entre les personnes, rapports affectifs, de statut...)
 - « **Intra-individuels** » → hésitation, tergiversation, valeurs contradictoires...
 - « **intra-groupe** » → rejet d'un membre, bouc émissaire
 - **Entre groupes** → liés aux enjeux, aux intérêts, à des contraintes de fonctionnement



2. Les conflits au travail, c'est quoi ?

Les formes de conflits

- Le conflit peut être :
 - **Manifeste** → désaccords clairement exprimés ; conflit « simple » à traiter mais tensions fortes (parfois violentes)
 - **Latent** → quand la cause réelle n'est pas cernée, le flou persiste et peut décourager le collaborateur
 - **Stratégique** → lié aux règles de fonctionnement de l'entreprise (ex. cadences élevées en entreprise)
 - **Tactique** → lié aux différends surgissant du quotidien (ex. problèmes matériels, rapports d'autorité)

2. Les conflits au travail, c'est quoi ?

Les conflits « ne posent pas problème »

**C'est la façon dont on les aborde
et dont on les gère
qui génère des « angoisses » chez le manager**

Alors, comment les gérer ?

3. Comment gérer un conflit au travail ?

« Mieux vaut prévenir... »



La vigilance du manager peut permettre d'éviter un conflit en observant les signes avant-coureurs (comportements de retraits ou d'opposition)

3. Comment gérer un conflit au travail ?

« Mieux vaut prévenir... »

Que doit-on observer ?



Une augmentation de l'absentéisme

- **Cyclique** (ex. chaque année au moment du versement des primes)
- **Progressive** → grandit avec le temps qui passe et traduit une démotivation du collaborateur par rapport à ses attentes

3. Comment gérer un conflit au travail ?

« **Mieux vaut prévenir...** »

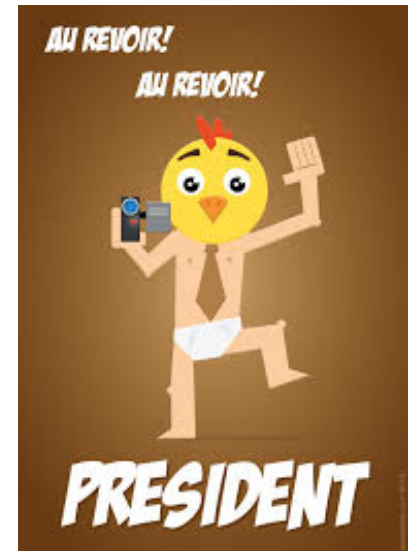
Que doit-on observer ?

Un accroissement du *turn over*

Ne pas confondre le **turn over naturel** (départ en retraite, mutation du conjoint, licenciement...) résultant donc de circonstances particulières

Et le **turn over symptomatique** qui exprime un mécontentement (rémunérations, horaires, conditions de travail, promotions insuffisantes...)

Le manager doit s'intéresser à la fréquence et aux motifs de départ pour éviter l'amalgame.

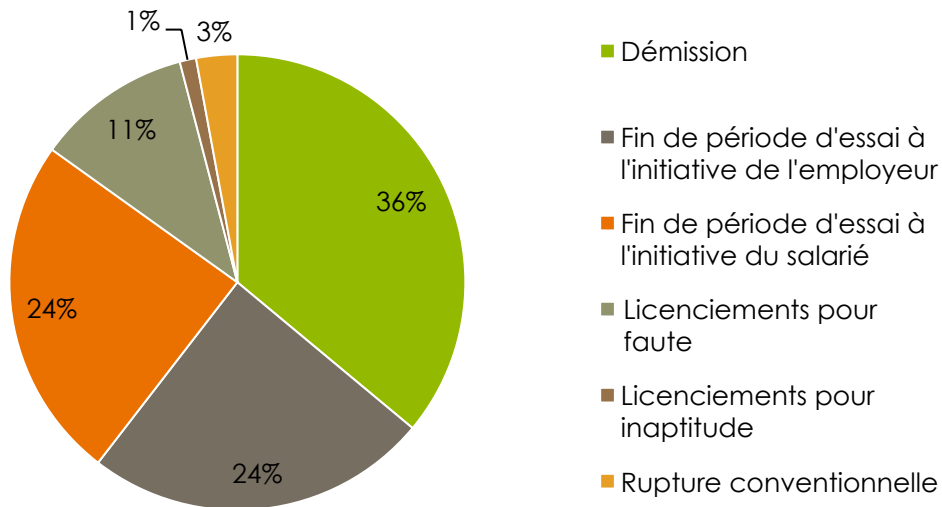


3. Comment gérer un conflit au travail ?

« Mieux vaut prévenir... »

Que doit-on observer ?

Motifs des départs année 2013



**Un exemple d'analyse
du turn over**

*Extrait d'un mémoire
de Master 2 RH*

3. Comment gérer un conflit au travail ?

« Mieux vaut prévenir... »

Que doit-on observer ?

La fréquence des accidents de travail

- Certes, liée au danger de la profession
- Mais dont **l'augmentation inhabituelle** permet de **mesurer l'état de l'organisation du travail** et d'un **malaise social** (concentration sur la tâche à accomplir détournée par des préoccupations sociales)
- Voire, l'imprudence employée comme moyen extrême pour **attirer l'attention** sur une organisation défectueuse



3. Comment gérer un conflit au travail ?

« Mieux vaut prévenir... »

Que doit-on observer ?

Le développement des rumeurs

- Informations circulant dans l'entreprise sans qu'on en connaisse la source ; fruits de comportements délibérés ou non
- Elles renforcent les animosités et créent de la désinformation
- Parfois expression de jeux de pouvoir afin de « se rendre indispensable »

→ **Le manager doit veiller à les arrêter car elles occasionnent amertumes et défauts de compréhension**



3. Comment gérer un conflit au travail ?

Aborder et gérer un conflit

Il n'existe pas une méthode unique de gestion d'un conflit, chaque cas est unique

Le manager réagira selon son caractère et son propre style de management, qui traduit aussi sa façon de communiquer

Une règle d'or : maîtrise de soi

3. Comment gérer un conflit au travail ?

Aborder et gérer un conflit

Cinq manières d'aborder un conflit

1 - Par la force



On cherche à gagner par rapport à l'autre

→ **Attention : ce type d'approche peut aboutir à un échange « gagnant-perdant »**



3. Comment gérer un conflit au travail ?

Aborder et gérer un conflit

Cinq manières d'aborder un conflit

2 - Par l'évitement

On laisse les choses en l'état, acceptant même de perdre pour ne pas affronter la situation

→ Ce refus d'affronter la situation ne fonctionne que dans des cas particuliers, peu graves, traduisant généralement une fatigue ou un stress passager



Th4 - M2 IEEA 15/16 - Lille 1 - J. RIBEROT



3. Comment gérer un conflit au travail ?

Aborder et gérer un conflit

Cinq manières d'aborder un conflit



3 - Par le compromis

On recherche un terrain d'entente avec renoncement de part et d'autre de certaines revendications initiales

→ **Méthode permettant de ne frustrer personne, chacun ayant eu satisfaction sur certains points et ayant perdu sur d'autres**



3. Comment gérer un conflit au travail ?

Aborder et gérer un conflit

Cinq manières d'aborder un conflit

4 - Par la conciliation

L'accent est mis sur les convergences en négligeant les divergences

→ Quand l'enjeu est plus important pour l'un que pour l'autre, que l'un sait avoir tort et que le maintien de la relation est plus important que d'aller au bout de la situation conflictuelle





3. Comment gérer un conflit au travail ?

Aborder et gérer un conflit

Cinq manières d'aborder un conflit



5 - Par la confrontation des problèmes et la construction d'une nouvelle réalité

Permet de dépasser la situation initiale au profit des deux parties prenantes

→ « Jeu à somme non nulle » où chacun est gagnant. Nécessite ouverture d'esprit de tous et circonstances favorables de l'environnement (entreprise, collaborateurs...)

3. Comment gérer un conflit au travail ?

Aborder et gérer un conflit

Quelle solution doit-on choisir ?

- Pas de solution meilleure qu'une autre, chacune a ses avantages et ses inconvénients
- Tout dépend des circonstances et du caractère de chacun
- Mais choisir toujours la même solution doit amener à se remettre en question

Pour le manager, les conflits sont une véritable occasion d'apprendre sur soi et sur le fonctionnement du groupe

4. Apprendre à négocier

Choisir de négocier, c'est être sûr que la discussion est possible entre les parties prenantes

Dans ce cas, il faut :

- ◉ Choisir une position à adopter
- ◉ Choisir une méthode
- ◉ Choisir une stratégie de négociation

4. Apprendre à négocier

Choisir une position

- Réfléchir au préalable sur la manière à adopter
- Être conscient de l'engagement que demande la résolution d'un conflit

Questions à se poser

- **Connaître** assez clairement **la situation** et les enjeux : limites, alternatives, ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas...
- **Se connaître** : attitude ouverte ? Style prônant la confiance plutôt que la méfiance ? Savoir jouer de ses atouts (prestance, voix, regard...) ?
- **Connaître l'autre** : son fonctionnement, ses références, sa façon de vivre sa relation à l'autre...

4. Apprendre à négocier

Choisir une position

Bien négocier demande donc :

- Des **capacités relationnelles**
- Des **bases d'informations riches** et permettant d'élargir les choix potentiels

Le manager ne découvre
son style de négociation que par l'expérience

Le **conflit** fait de chacun un **adversaire**
La **négociation** les transforme en **partenaire**

4. Apprendre à négocier

Choisir une méthode

Définir le cadre de la négociation

- **Instaurer des échanges conviviaux**
 - Adopter une attitude compréhensive en laissant de côté ses préjugés, en entrant dans le monde de l'autre, en restant neutre
 - Faciliter l'expression de chacun en l'accueillant, en l'invitant à parler, en étant à l'écoute, en clarifiant l'information
- **Préciser le contenu → objectif commun**
 - Préciser clairement le sujet, informer sur la situation, présenter la méthode choisie pour organiser les échanges

4. Apprendre à négocier

Choisir une méthode

La méthode « classique »

Chaque partie adopte une position et présente ses arguments puis fait des concessions pour parvenir à un compromis.

Cette méthode ne permet pas toujours d'aboutir à un accord judicieux car :

- Le jeu consiste à adopter des positions initiales extrêmes et à les maintenir le plus longtemps possibles → le temps passant, revenir en arrière devient compliqué
- Le risque de passer à côté des vrais enjeux est important quand on se concentre sur ses positions
- Chacun attend que l'autre fasse le premier pas ce qui peut conduire celui qui le fait à se mettre en position de faiblesse
- Des attitudes de « pourrissement » peuvent s'instaurer

Cette méthode a une efficacité limitée

4. Apprendre à négocier

Choisir une méthode

La négociation « raisonnée » (Fisher R. & Ury W.) : 4 points

1. **Traiter séparément les questions de personne et le différend.** Trois éléments à considérer :
 - **La perception** → la perception que chacun a de la réalité. Comprendre la perception de l'autre n'est pas lui donner raison mais permet de créer une atmosphère favorable
 - **L'affectivité** → le manager doit accompagner la personne qui s'exprime afin qu'elle soit mieux comprise et considérée dans ses affects par tous
 - **La communication** → le manager doit s'assurer que chacun parle de soi plutôt que des autres en exprimant ses attentes plutôt qu'en critiquant les autres

4. Apprendre à négocier

Choisir une méthode

La négociation « raisonnée » (Fisher R. & Ury W.) : 4 points

2. Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.

- Chercher à concilier les enjeux et non les positions
- Dépasser les divergences en axant la discussion sur les complémentarités de points de vue et la construction d'un nouvel accord

4. Apprendre à négocier

Choisir une méthode

La négociation « raisonnée » (Fisher R. & Ury W.) : 4 points

3. Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel

- Une fois le problème clairement posé et quand chacun a pu s'exprimer, la proposition de solutions s'impose
- Elles surgissent souvent des débats à travers les demandes et suggestions → le manager doit y être attentif pour aider au développement de ces idées
- Enfin, il faut rechercher plusieurs solutions plutôt qu'une seule au risque de passer à côté d'une solution innovante

4. Apprendre à négocier

Choisir une méthode

La négociation « raisonnée » (Fisher R. & Ury W.) : 4 points

4. Exiger l'utilisation de critères objectifs

- Besoin de s'entendre sur les critères de choix
- À construire ensemble pour ne pas les remettre en cause en cours de négociation
- Aideront à guider la discussion

4. Apprendre à négocier

Choisir une stratégie de négociation

Ce choix sera **guidé par l'analyse** que la manager a fait **de la situation**

- ◉ Quel pouvoir détient chaque partie prenante ?
- ◉ Estimation de son propre pouvoir de négociation
- ◉ Choix des objectifs

4. Apprendre à négocier

Choisir une stratégie de négociation

Les stratégies de négociation et [le pouvoir](#)

- **Négociation concertée** → pouvoir partagé entre les négociateurs, décisions mutuelles ou participatives, utilisation des processus de résolution de problèmes (ex. *syndicalisme à l'allemande*)
- **Négociation d'opposition** → décision visant à subordonner l'autre, approche par la contrainte, épreuve de force (ex. *grève, blocage des routes*)

4. Apprendre à négocier

Choisir une stratégie de négociation

Les stratégies de négociation et [la relation](#)

- Dans une **négociation de concertation** → transmission de marques d'attention positives pour valoriser l'autre afin de bien le disposer pour qu'il se compromette plus aisément
- Dans une **négociation d'opposition** → faire comprendre à l'autre ce qu'on n'aime pas de lui, ce qu'il devrait corriger ou changer

4. Apprendre à négocier

Choisir une stratégie de négociation

Les stratégies de négociation et [le temps](#)

Le temps est un moyen stratégique puissant, atout ou contrainte

- Dans une **négociation de concertation** → temps vu comme une ressource permettant d'aboutir à des actions ou des décisions
- Dans une **négociation d'opposition** → temps utilisé contre l'autre, temps contrainte se traduisant par des actions ou décisions visant à bâcler, ralentir ou annuler la négociation (*ex. dates limites, mesures dilatoires*)

4. Apprendre à négocier

Choisir une stratégie de négociation

Les stratégies de négociation et [l'argumentation](#)

- Convaincre en justifiant ou en présentant ses idées, ses opinions
- S'appuie sur des principes, valeurs, normes établis

→ Nécessite de grandes qualités de communication, d'affirmation, d'assertivité

→ **ATTENTION** : risque d'échec si le manager fait des promesses qu'il ne peut tenir

4. Apprendre à négocier

Choisir une stratégie de négociation

Les stratégies de négociation et [l'information](#)

- ◉ En **négociation de concertation** → stratégie basée sur la transparence du discours
- ◉ En **négociation d'opposition** → utilisation de la ruse pour parvenir à ses fins, venir à bout d'une situation en agissant de manière trompeuse
- ◉ Le manager peut orienter les débats sur des objectifs secondaires en vue de « détendre » les parties prenantes pour les amener ensuite sur les enjeux principaux

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

Techniques visant :

- À prendre l'avantage dans la négociation
- À éviter les débordements
- À apaiser la situation et nuancer les perceptions des parties prenantes

Elles sont deux types :

- Soit plutôt attachées au déroulement du processus de négociation
- Soit davantage au contenu du processus lui-même

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

La technique dite « procédurale » (Robert Blake & Jane Mouton) → conflit entre deux groupes

- Chaque groupe dresse séparément deux listes : une clarifiant sa position personnelle, l'autre exprimant la représentation qu'il a de l'attitude du partenaire
- Les deux groupes se rencontrent ensuite pour exposer leurs perceptions, en restant centré sur les faits
- Chaque groupe se sépare pour faire un bilan de cette première rencontre et construire de nouvelles listes sur ses positions et représentations, en reconnaissant sa part de responsabilité
- Nouvelle réunion visant à trouver un accord et une démarche pour aboutir à la résolution du conflit

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

La technique du point par point (ou « salami »)

- Découper la négociation par objets
- Les discuter les uns après les autres
- Ne passer au point suivant que lorsque le précédent est résolu

→ Permet d'obtenir au coup par coup des gains qui n'auraient pas été obtenus en une seule fois

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

La technique du paquet (ou donnant/donnant)

- Trouver ensemble une solution par échange de concessions/avantages par une répartition des coûts/risques en tenant compte des priorités des différentes parties

→ Cet examen se fait de la manière la plus objective et la plus transparente possible

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

La technique de l'élargissement

Consiste à faire rentrer dans la négociation des éléments non prévus initialement

(ex. une tierce partie, des éléments de rétribution différents, des sujets de discussion périphériques...)

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

La technique du faux pivot

- Consiste à faire entrer dans la négociation des prétentions ou des objectifs secondaires formulés de façon exigeantes et abandonnés ensuite au profit des vrais objectifs
- Les parties focalisent leurs émotions sur ces enjeux de moindre importance, et une fois libéré de leur tension, chacun est plus disponible pour travailler sur les vrais enjeux

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

Les tactiques selon Christophe Dupont

Tactiques de pression sur le mouvement	Tactiques de pression axées sur le temps	Tactiques de pression axées sur la communication	Autres tactiques de pression	Tactiques de rapprochement
Menaces, mettre l'autre devant le fait accompli	Suspensions, faux prétextes, remises en cause	Désinformation, division, mépris, ironie, fausses rumeurs	Violation de confidentialité, dramatisation	Promesses crédibles, réciprocité, mises entre parenthèses

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

Les tactiques selon Pierre Goguelin

Tactiques	Catégories
Mettre l'adversaire en situation d'infériorité	Par la domination
	Par l'utilisation des forces de pression
	Par l'utilisation des faiblesses psychologiques de l'autre
Déstabiliser l'adversaire	Par des changements rapides
	En brouillant les cartes
	En ayant un niveau élevé d'exigences
Désunir le camp adverse	En induisant des conflits
	En exploitant les failles
	En infiltrant
Renforcer la cohésion de son propre camp	En préparant conjointement la négociation
	En consolidant en permanence le groupe
Manipuler le camp adverse	Par la connaissance de l'autre
	En induisant l'autre en erreur

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

Les tactiques de persuasion

- Utilisation de la rhétorique

→ s'appuie sur l'art de la parole, l'art de penser et de discuter pour faire croire, persuader, chercher à convaincre les parties prenantes

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

Les tactiques de langage

- Procédés permettant de s'assurer de l'écoute de l'autre (ex. *utiliser les interventions du genre « tu vois », « tu sais »*)
- Techniques de régulation pour contrôler ce que l'on entend (ex. *vocalisations type « mmh » jusqu'à « je vois », « je te suis »*)
- Emploi de la dynamique des échanges (ex. *jeu des silences ou des chevauchements i.e. parler en même temps*)
- Utilisation de la corporelle : posture, mimiques, gestes
- Mise en scène de la négociation : choix du lieu, du moment, du décor, du confort, des positions, des vêtements

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

Le carré des ressources persuasives

Le bien dire et le juste

Être en capacité de prouver, d'argumenter et de raisonner

Les mécanismes d'influence

Être habile dans la relation, séducteur, rusé, manipulateur

Faits de langage et interactions

Maîtriser les mots, les gestes, les échanges et les rituels

Ascendant personnel

Être crédible ou légitime, avoir une certaine notoriété, des relations, des convictions et de la consistance

4. Apprendre à négocier

Choisir une tactique de négociation

Le jeu de l'ultimatum

- Destiné à représenter la phase ultime du processus de négociation dans laquelle l'un des participants fait une offre « à prendre ou à laisser »
- L'un des acteurs fait une dernière offre à l'autre joueur, lui signifiant ainsi la fin du processus de négociation. Ce jeu permet d'analyser les motivations de l'offreur et les réactions du répondant

4. Apprendre à négocier

En complément

Selon Joseph A. DeVito

- **Huit stratégies improductives** : l'évitement, le recours à la force, la minimisation des faits, le recours au blâme, le clouage de bec, le vidage de sac, la manipulation et le rejet d'autrui
- **Cinq règles** à suivre :
 - Éviter les coups bas
 - Prendre une part active à la discussion
 - Être responsable de ses pensées et sentiments
 - Être direct et précis
 - Utiliser l'humour comme moyen de relâcher les tensions

→ Limiter les obstacles à la **créativité dans la négociation**



5. *À vous de jouer !*

Une méthode managériale très largement utilisée

La méthode DESC

- ◉ DÉCRIRE le problème (écouter et reformuler)
- ◉ EXPLIQUER les implications de la situation conflictuelle
- ◉ SUGGÉRER des solutions
- ◉ CONCLURE sur du positif

5. *À vous de jouer !*

1 - Réflexion en groupe

Minnie et Daisy sont amies depuis longtemps et se retrouvent régulièrement chez l'une et l'autre.

Minnie qui travaille chez Picsou, réussit à faire recruter Daisy dans son entreprise et les deux amies se retrouvent dans le même bureau.

Tout se passe pour le mieux jusqu'au jour où Minnie découvre que son mari la trompe avec sa meilleure amie Daisy.

L'ambiance au bureau se dégrade rapidement. Rumeurs, fausses informations, coup bas pleuvent entre les deux collaboratrices.

Par vengeance, Minnie sabote les dossiers informatiques de Daisy en son absence. La vérité est vite découverte par l'excellent manager que vous êtes.

Comment allez-vous gérer ce problème ?

5. *À vous de jouer !*

2 – Réflexion en groupe

Dans le service informatique de AppleSoft est toléré depuis 5 ans le petit chien Kiki. Ce tout petit chien appartient à Jacques, un excellent professionnel, il tient dans un panier, ne bouge pas, n'aboie pas. Il est propre et apprécié par tous. C'est un peu la mascotte de l'équipe. Il était là avant que vous n'arriviez et n'a jamais été un problème.

Par ailleurs, Pierre, un excellent professionnel, vient de perdre son logement avec jardin, il a des problèmes familiaux. Il a la garde du chien Molosse et habite dans un minuscule studio. Molosse supporte mal la situation et hurle à mort sans discontinuer.

Depuis une semaine, Pierre a décidé de venir avec son chien au travail. Mais voilà, Kiki et Molosse ne s'entendent pas du tout. Ils aboient, grognent, se poursuivent, font peur aux clients et contribuent à fortement détériorer l'ambiance et la qualité du travail.

En tant que chef de service, vous vous devez de prendre une décision.

Th4 - M2 IEEA 15/16 - Lille 1 - J. RIBEROT

5. À vous de jouer !

2 – Réflexion en groupe

Les règles du jeu

Le groupe sera scindé en trois équipes, chacune devant coacher son « champion » pour faire valoir les intérêts de :

- Jacques
- Pierre
- Le chef de service

Le chef de service mènera d'abord des entretiens individuels avec Pierre et Jacques, puis avec les deux ensemble, afin de trouver une solutions au problème.

À retenir : Kiki symbolise les droits acquis, habitudes, situations tolérées...

Conclusion

Un conflit bien géré peut mener à

- Une meilleure compréhension des enjeux, des situations, des points de vue des acteurs
- Une cohésion accrue au sein du groupe
- Une meilleure connaissance de soi
- L'ouverture et l'adaptation au changement
- Le respect des différences
- Des décisions mieux fondées ou plus créatives

Références

Beaucourt C. (2013). *La gestion des conflits*. IAE Lille.

Cristol D. (2010). *Management et communication : 100 exercices*. Issy-les-moulineaux : ESF éditions (3^e ed. 2013)

Cadres & dirigeants TV. (2011). *La Gen Y mise en scène*. La comédie St Michel : société Art, Communication, Création (*Là où y a de la Gen Y, y a parfois du plaisir*)