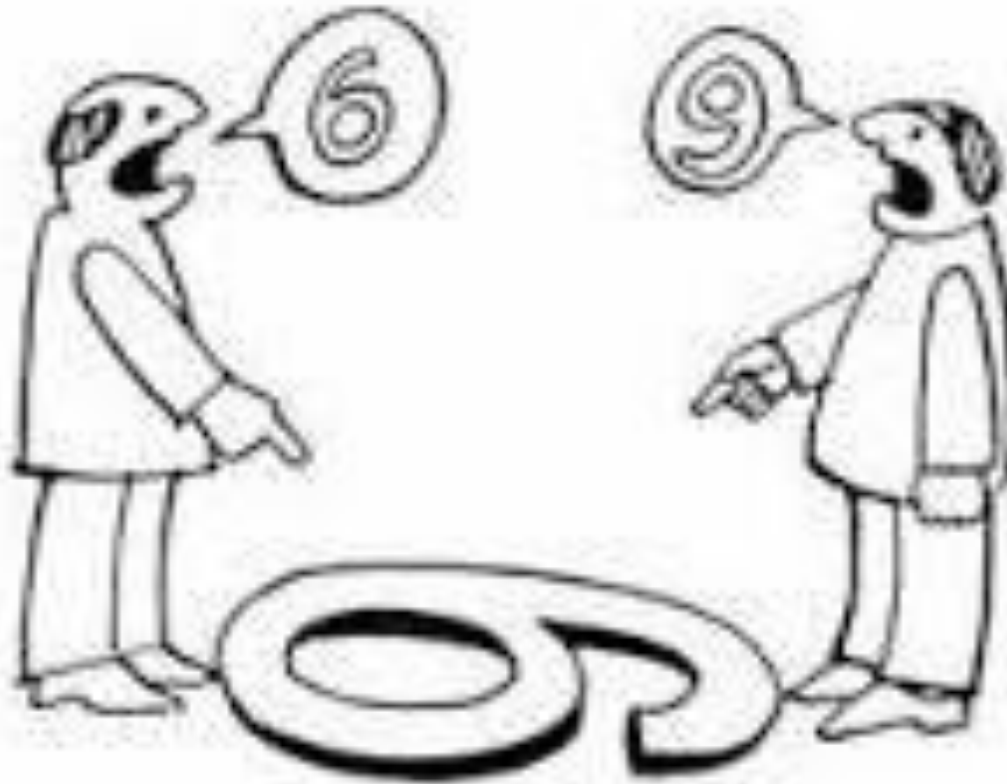


# GESTION DES CONFLITS

Formateur Seif BEN ROMDHANE



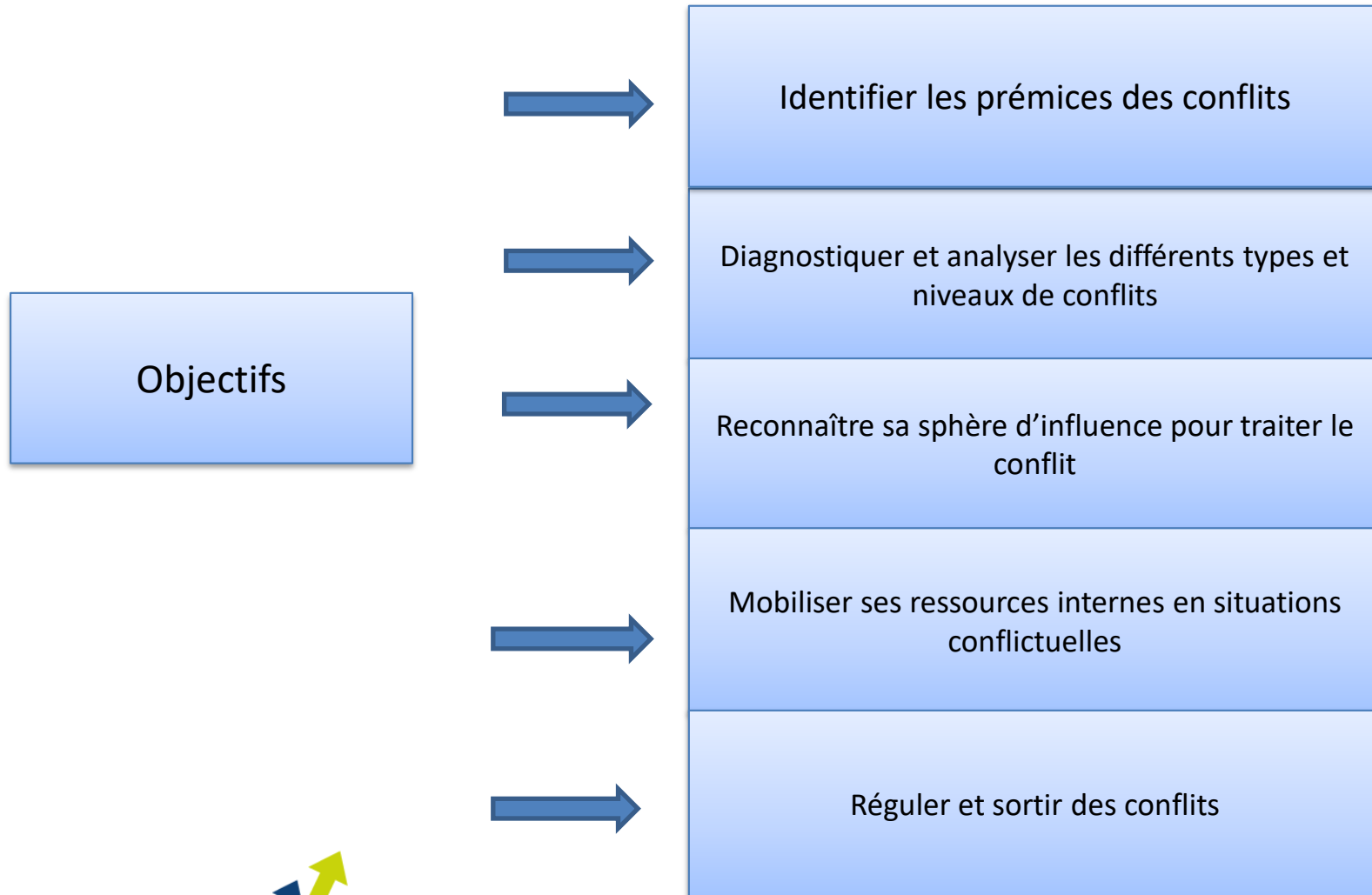
# CONFLITS ET PERCEPTION



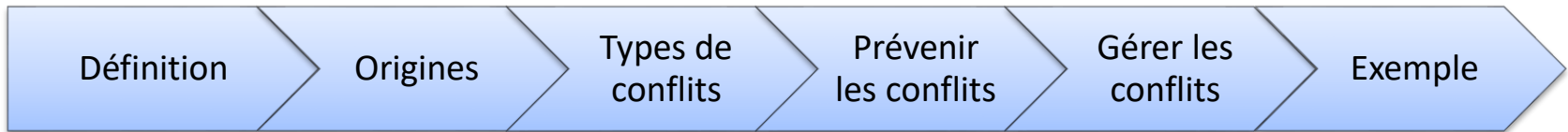
- Travailler au secteur privé est mieux de travailler au secteur public
- Entreprendre est mieux de travailler comme salarié

????????????

# GÉRER LES CONFLITS



# Plan





« Combattre »

« Blocage »



« Tension »

***OPPOSITION DE SENTIMENTS, D'OPINIONS ENTRE  
DES PERSONNES ET DES GROUPES ».***

Désaccord



Lutte



# UNE DÉFINITION DU CONFLIT

« Le conflit est une différence entre deux (ou plusieurs) personnes se caractérisant par des tensions, des émotions, des désaccords et des polarisations. »

*Tiré de George A. Kolriesser, Dayton, Ohio, 1994*



# Définition du conflit

\* Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes, des objectifs ou des procédures.

C'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre.

L'interaction entre des **personnes interdépendantes** qui **perçoivent** leurs objectifs respectifs comme étant **incompatibles** » (Folger, Scott et Poole, 1984)

A large blue triangle is positioned in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

# **LES ORIGINES DES CONFLITS**

## Conflits entre deux personnes

## Conflits entre deux groupes

### Conflits liés à la tâche

- ☐ Désaccord au niveau de la tâche
- ☐ Différence de priorités
- ☐ Planification insuffisante
- ☐ Manque d'informations
- ☐ Ambiguïté du mandat, des consignes
- ☐ Responsabilités mal définies

### Conflits interpersonnels

- ☐ Conflit de personnalité
- ☐ Valeurs différentes
- ☐ Lutte de pouvoir
- ☐ Caractères différents
- ☐ Style de communication
- ☐ Besoin de reconnaissance
- ☐ Culture différente

## A. PSYCHOLOGIQUES

Différences	Causes	Résultats
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personnalité</li><li>• Histoire</li><li>• Ethnicité</li><li>• Nationalité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sécurité</li><li>• Danger</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tensions</li><li>• Stress</li><li>• Sabotage</li><li>• Bouleversement</li><li>• Epreuves de force</li></ul>

## B. LIES AU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE



Mauvaise définition des tâches



Mauvaise répartition des tâches



Interdépendance des tâches



Méthodes de travail lourdes et routinières



Manque de communication

A large blue triangle is positioned in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

# **LES TYPES DE CONFLITS**

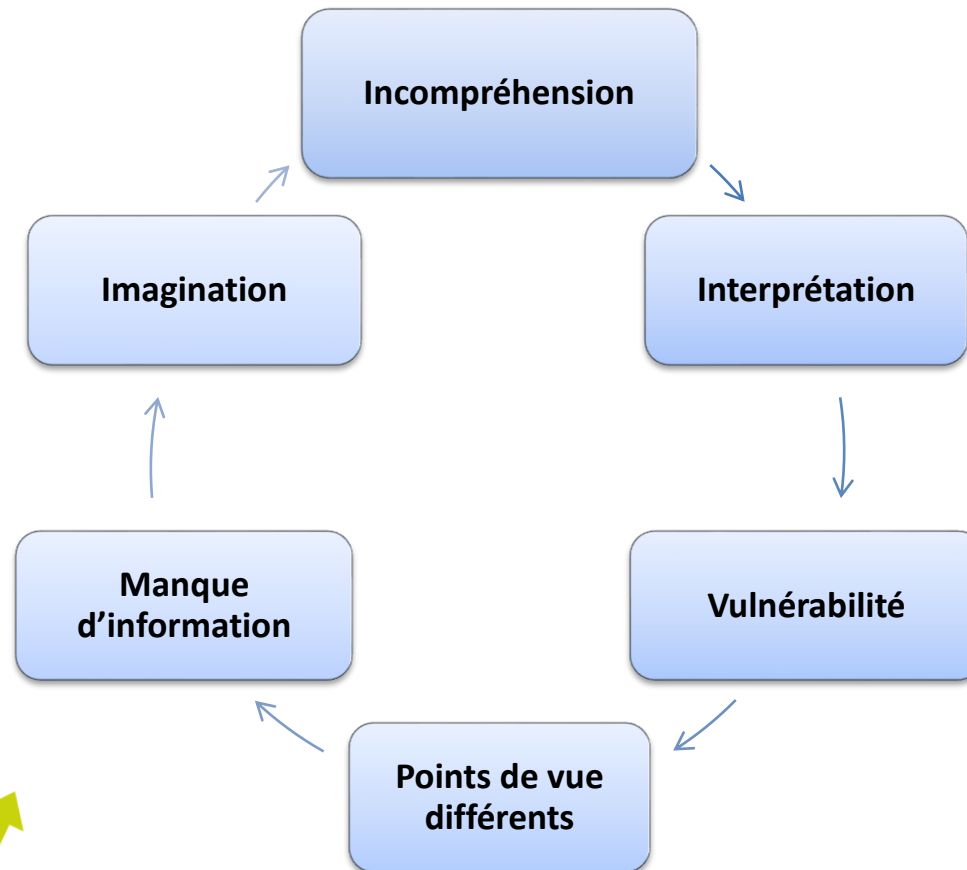
# EXERCICE

Quels sont les types de conflits que vous rencontrez dans votre entreprise ?





## A. LE MALENTENDU





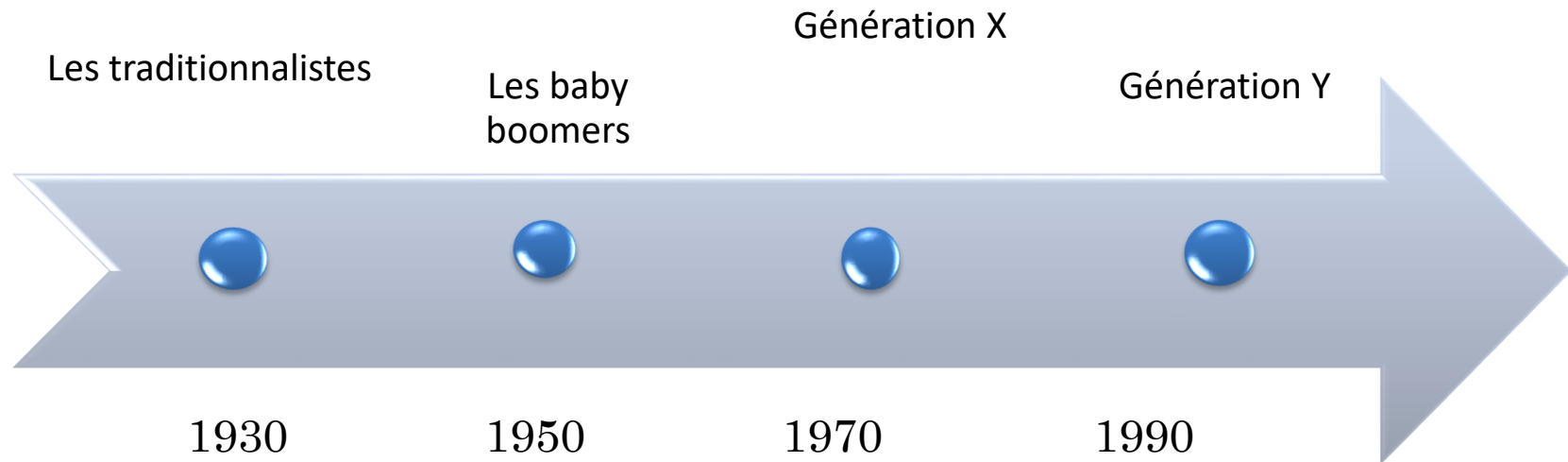


## B. GÉNÉRATIONNEL

*«Une génération est un groupe particulier dont les membres partagent une proximité en âge et ont traversé, à des étapes déterminantes de leur développement, des événements de vie semblables. »*



## B. GÉNÉRATIONNEL



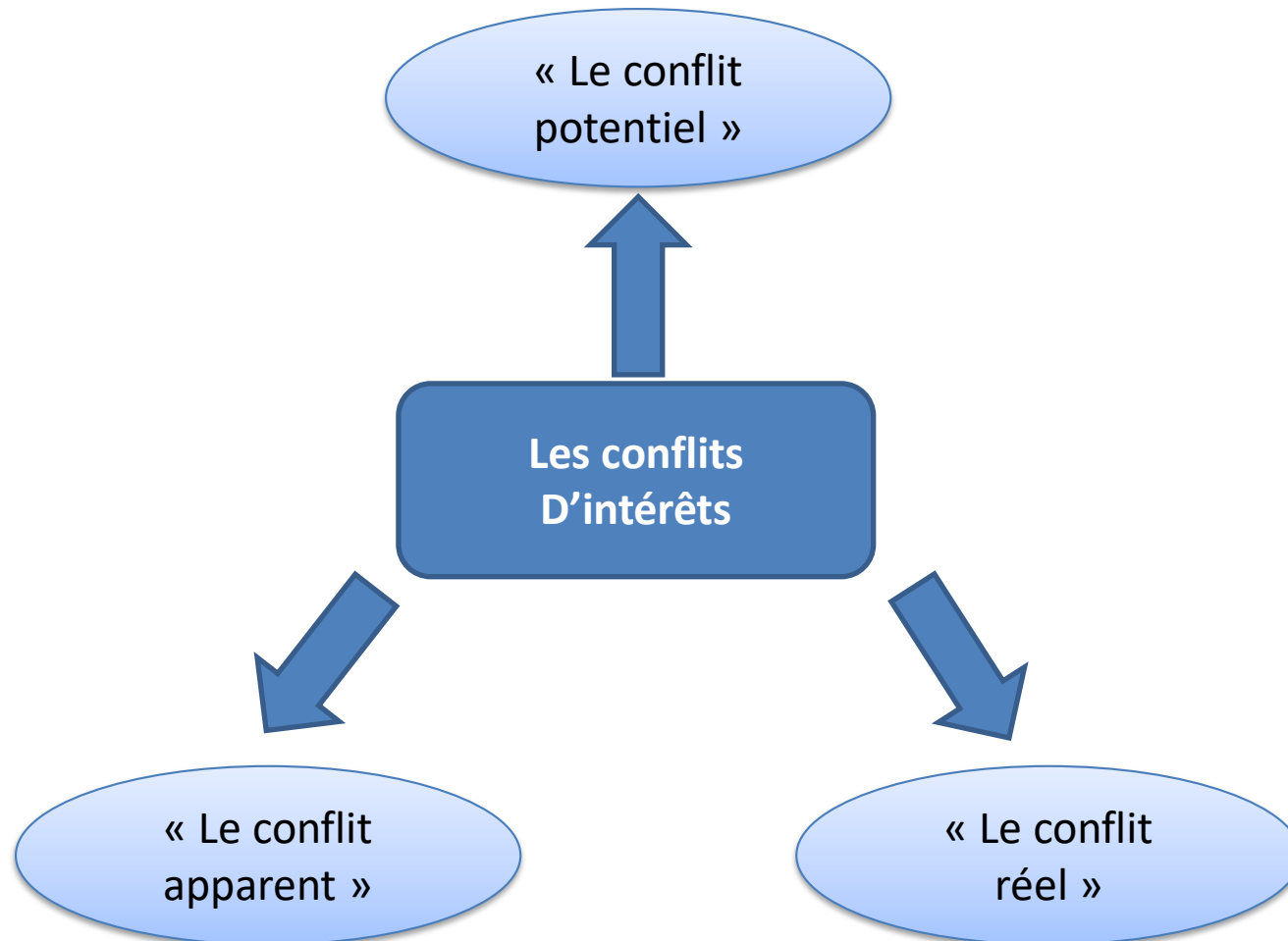
Définition

Origines

**Types de  
conflits**Prévenir  
les conflitsGérer les  
conflits

Exemple

## C. D'INTÉRÊTS



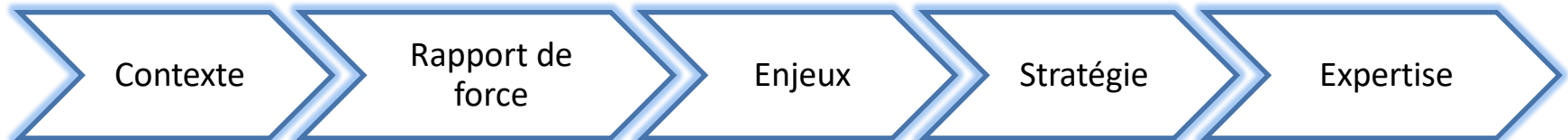


## D. HIÉRARCHIQUE

### Conséquences:



### Régulation du conflit:



# LES NIVEAUX DE CONFLITS

## Intrapersonnel

- Conflit entre deux propositions attrayantes
- Conflit entre deux propositions désagréables
- Conflit d'une proposition à la fois attrayante et désagréable

# LES NIVEAUX DE CONFLITS

Interpersonnel

# LES NIVEAUX DE CONFLITS

## Intragroupe

- Ressemble, à bien des égards, au conflit interpersonnel. La distinction concerne la polarisation de la méfiance autour de plusieurs personnes d'un même groupe plutôt qu'entre deux individus isolés.

# LES NIVEAUX DE CONFLITS

## Inter groupe

- Conflit entre deux groupes au sein de la même organisation






# INCONVÉNIENT AU CONFLIT

- Affecte le climat de groupe (tensions, stress, ressentiments...)
- Empêche la résolution de problèmes et détourne les énergies productives
- Développement du style autocratique
- Les conflits non gérés peuvent entraîner la perte de confiance réciproque



# AVANTAGES AU CONFLIT

- Occasion de régler les vrais problèmes (se parler franchement)
  - Permet souvent d'apporter des changements positifs (idées d'amélioration)
  - Encourage la créativité et l'innovation (amélioration des décisions)
- 
- A large orange triangle is positioned in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

## EXERCICE 2

Quels en sont les causes et comment ses conflits se manifestent –ils ?

- Choisir un type de conflit dominant et l'analyser selon la démarche suivante :
  - Identification du problème
  - Causes et conséquences du problème
  - L'exploration des différentes solutions possibles
  - Choix d'une solution



# LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONFLIT

Le conflit manifeste

Le conflit latent

Le conflit stratégique

Le conflit tactique

Le conflit réaliste

Le conflit irréaliste



# LES FACTEURS DÉCLENCHANTS DE L'AGRESSIVITÉ

**9. Compréhension**

**8. Confort**

**1. Territoire**

**7. Identité**

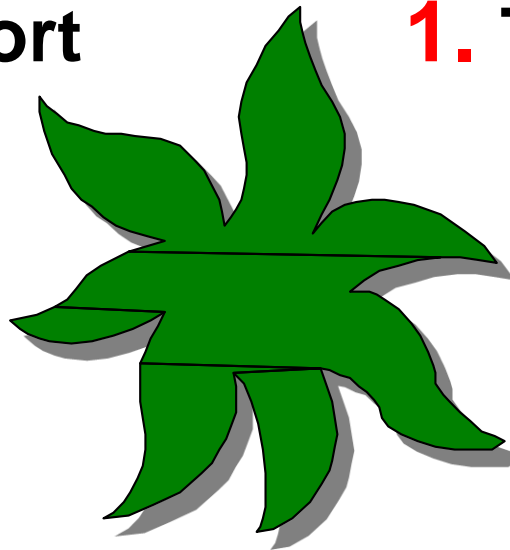
**2. Communication**

**6. Rythme**


**3. Estime de soi**

**5. Autonomie**


**4. Sécurité**



## Avantages au conflit

1. Occasion de régler les vrais problèmes (se parler franchement)
  2. Permet souvent d'apporter des changements positifs (idées d'amélioration)
  3. Encourage la créativité et l'innovation (amélioration des décisions)
  4. Connivences et loyauté
- 
- A large orange triangle is located in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

## Inconvénient au conflit

1. Affecte le climat de groupe (tensions, stress, ressentiments...)
  2. Empêche la résolution de problèmes et détourne les énergies productives
  3. Développement du style autocratique
  4. Les conflits non gérés peuvent entraîner la perte de confiance réciproque
- 
- A large orange triangle is located in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

# GÉRER UN CONFLIT PAR LA NÉGOCIATION

Décrivez la façon dont vous percevez la situation



Écoutez attentivement le point de vue de l'Autre



Tombez tous les deux d'accord sur le fait  
qu'un problème existe



Envisagez les différentes possibilités de remédier  
à la situation en posant des questions



Définissez un plan d'action




Motivez l'Autre quant à l'application du plan décidé




# NÉGOCIER

## Définir le cadre de la négociation

- Instaurer des échanges conviviaux
  - Adopter une attitude compréhensive
  - Favoriser l'expression de chacun
  - Préciser le contenu
  - Définir l'objectif commun
- 
- A large orange triangle is located in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.


# NÉGOCIER

## S'informer

- S'imprégner du dossier
  - S'accorder le temps et les moyens nécessaires
  - Enregistrer toutes les informations
  - Vérifier ce qui a été compris
  - S'accorder sur la formulation
  - Synthétiser régulièrement les informations
- 
- A large orange triangle is positioned in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.


# NÉGOCIER

## Entamer la discussion

- Prendre position
  - Énoncer ses propositions
  - Mesurer les degrés d'adhésion ou d'opposition
  - Chercher un arrangement
- 
- A large orange triangle is located in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

# NÉGOCIER

## Fixer l'accord

- Prendre une décision
  - Formaliser par écrit les conclusions
  - Vérifier sa pertinence et son efficacité
  - Préserver les liens
  - Consolider la relation
- 
- A large orange triangle is positioned in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

# CONCLURE DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE

Mettez votre accord par écrit.

Ébauchez votre accord au fur et à mesure de la progression de la discussion.

Décidez de la manière dont les résultats seront contrôlés.

Discutez de ce qui arrivera si...

Aidez l'autre personne à vendre l'accord "à la maison".

Fixez des limites dans le temps réalistes.

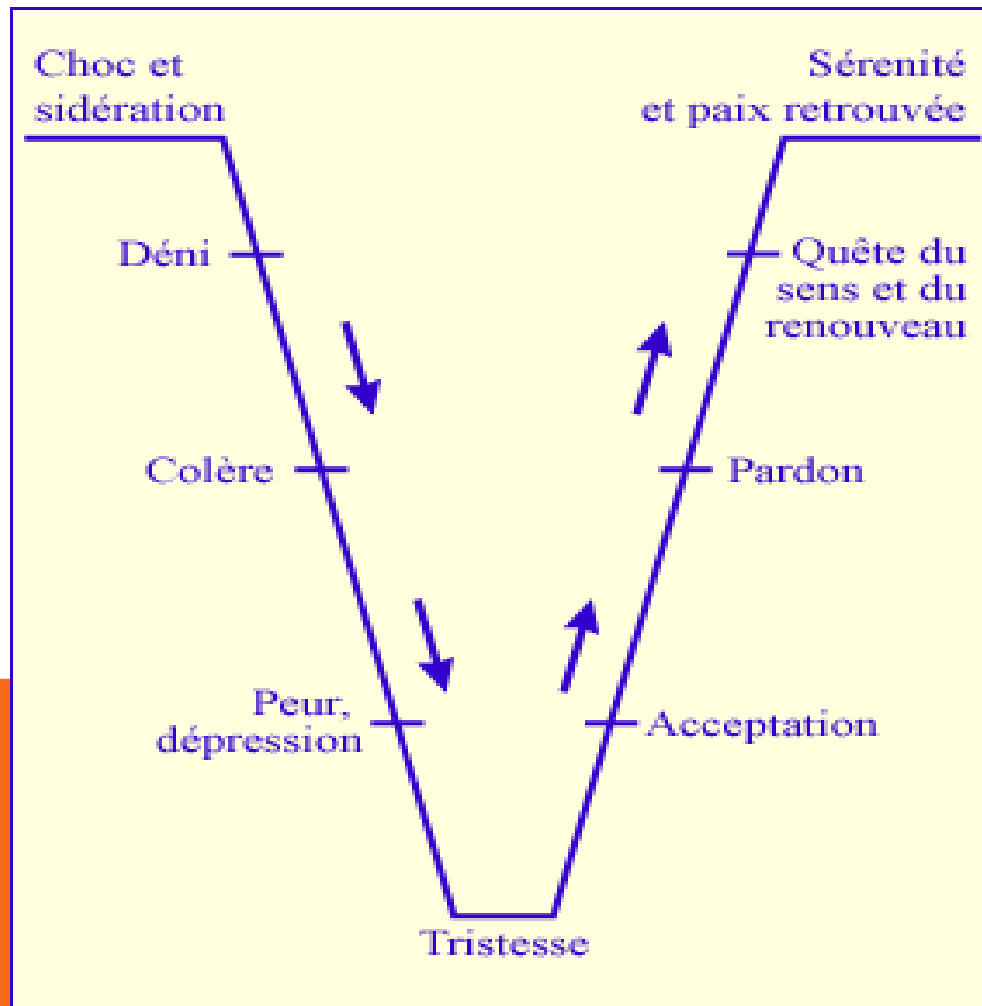
A large orange triangle is located in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

# SE RESTAURER APRÈS UN CONFLIT

**TOUJOURS** se demander

« Une autre fois, comment pourrai-je  
mieux gérer cette situation ? »

# LES ÉTAPES DU DEUIL ELIZABETH KÜBLER-ROSS



# LE RECADRAGE POSITIF

- Recadrage de sens ou de contenu : changer le sens de ce qui apparaît négatif
- Recadrage de contexte : Indiquer dans quel contexte, ce qui apparaît négatif est utile ou intéressant :





# RECADRAGE DE SENS OU DE CONTENU

- *Cela prouve que vous êtes attentif aux autres »*
- *ou « cela est un gage de discrétion »*



# RECADRAGE DE CONTEXTE :

- *Vous avez néanmoins le courage de me le dire »*
- *ou « je peux ainsi vous confier des dossiers très confidentiels »*



# LES MARQUES DE RECONNAISSANCE ?



**Et si nous nous  
entraînions ?**

# LE RECADRAGE EST UNE AFFIRMATION.

Il n'est ni un conseil, ni une approbation, ni de la pitié, ni une question exploratoire.

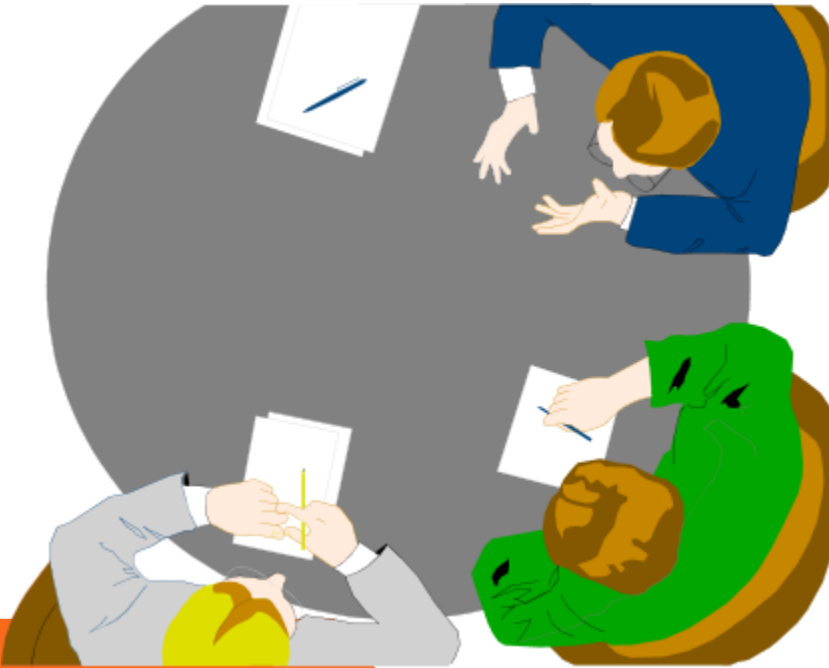


# LES RECADRAGES « MÉCHANTS »

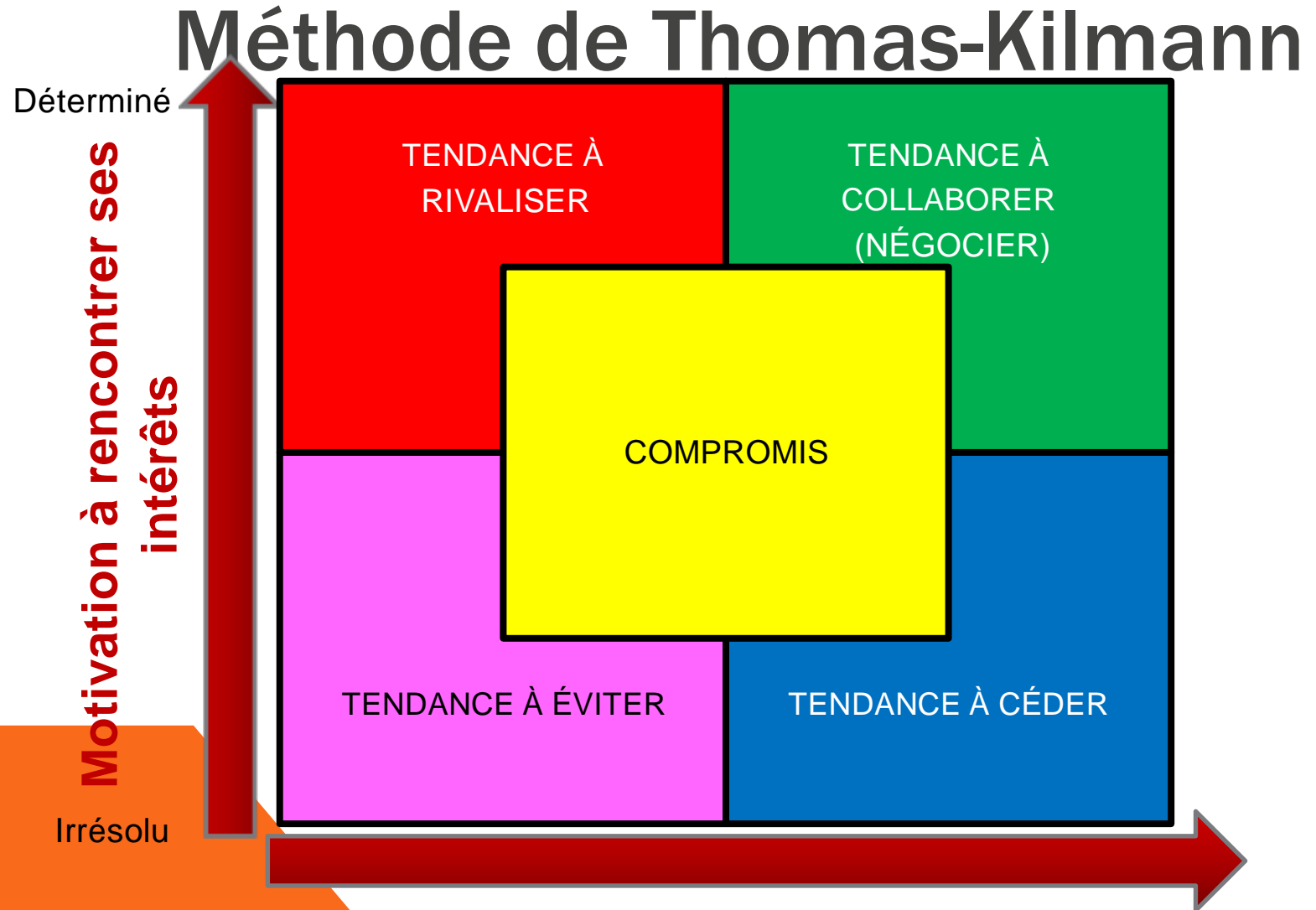
- ❑ Il existe aussi des recadrages « méchants » qui insistent toujours sur le côté négatif de la réalité
- ❑ Dire : « plus dure sera la chute » à quelqu'un heureux d'avoir réussi, ou « quelle naïveté ! » à quelqu'un qui prône la coopération.

# UN TRAVAIL EN SOUS-GROUPE ?

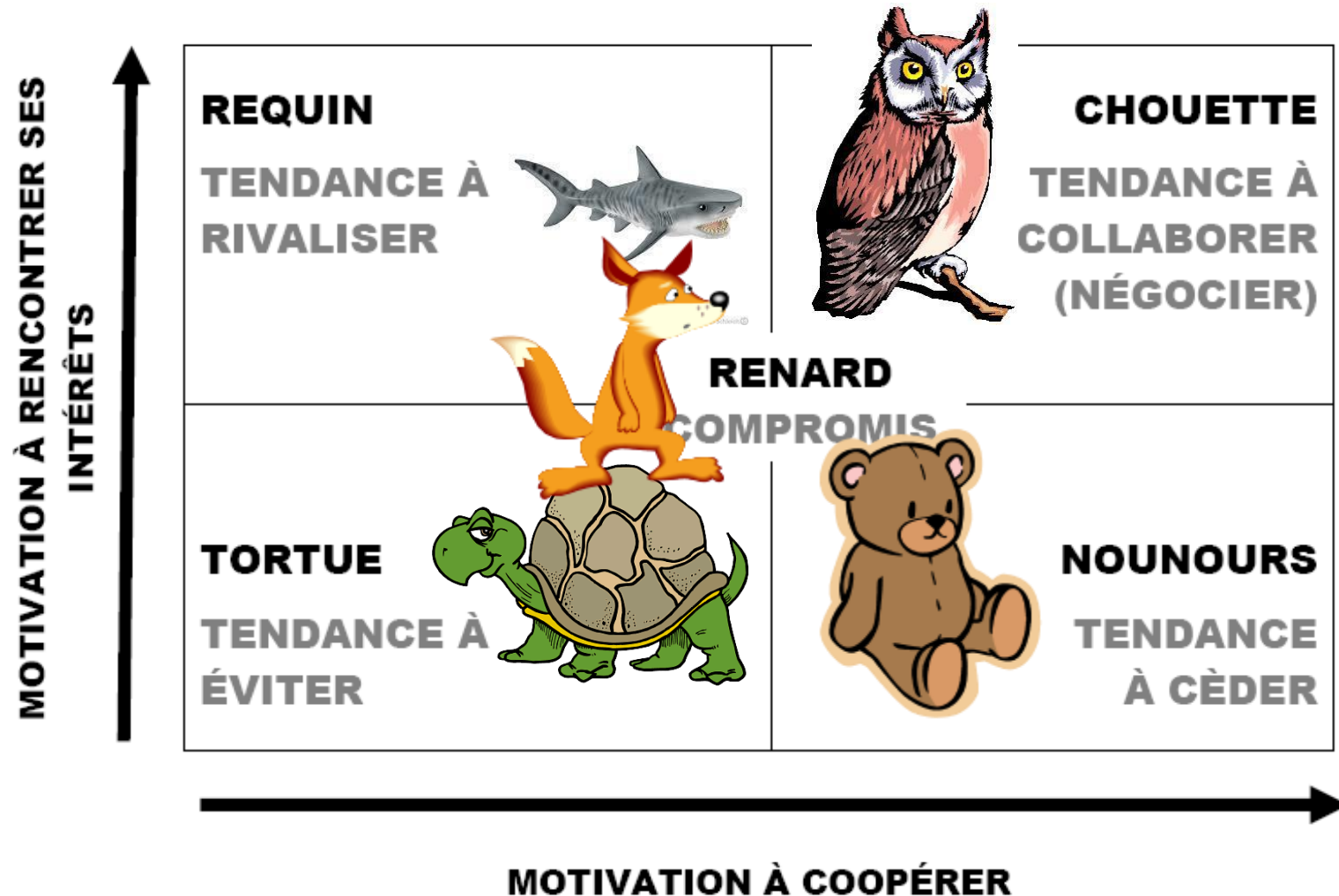
Le « recadrage positif »  
en action, ça donne  
quoi ?



- Stratégies face au conflit

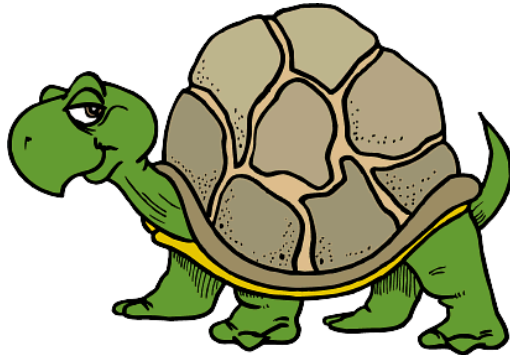


# Les 5 styles de gestion des conflits



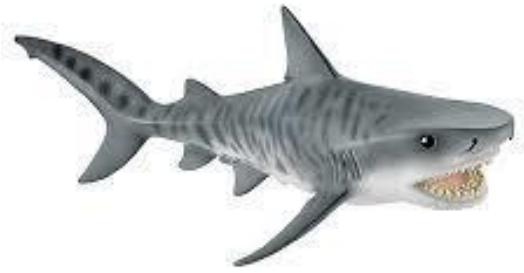


# La Tortue: Je perds/Tu perds



- Renonce à leurs intérêts personnels et à leurs rapports avec les autres
- N'a aucun espoir de résoudre les conflits et se sent démunie
- Croit qu'il est plus facile de se retirer (physiquement et psychologiquement) d'un conflit que d'y faire face

# Le Requin: Je gagne/Tu perds



© 2016 Scholix

- Essaie de dominer son adversaire en le forçant à accepter sa solution au conflit, Gagner lui donne un sentiment de fierté et d'accomplissement
- Ses intérêts sont extrêmement importants pour lui et ses rapports avec les autres le sont peu
- Cherche à atteindre ses objectifs à n'importe quel prix

# Le Nounours: Je perds/Tu gagnes



- Les rapports avec autrui ont beaucoup d'importance, alors que leurs propres intérêts en ont peu.
- Désire qu'on l'accepte et qu'on l'aime.
- Croit qu'il faut éviter les conflits pour préserver l'harmonie et qu'il est impossible d'en discuter sans porter atteinte aux bonnes relations.
- a peur que, si un conflit persiste, quelqu'un se sente blessé et que les rapports personnels soient compromis.

# Le Renard: Je gagne un peu/Tu gagnes un peu



- S'intéresse modérément à leurs propres intérêts et à leurs rapports avec les autres
- Laisse tomber une partie de leurs intérêts et persuadent l'autre personne avec qui il est en conflit d'abandonner une partie des siens.
- Cherche une solution où chaque partie a quelque chose à gagner

# La chouette: Je gagne/Tu gagnes



- Les intérêts et les rapports ont beaucoup de valeur.
- Considère les conflits comme des problèmes qu'il faut résoudre et recherche une solution qui leur permette, comme à l'autre personne d'en sortir gagnant
- En cherchant des solutions qui satisferont les deux parties, elle conserve de bonnes relations interpersonnelles
- Elle ne sera satisfaite que lorsqu'elle aura trouvé une solution qui permette à chacun d'atteindre des intérêts communs.

# LES DÉMARCHES DE TRAITEMENT

- Les types de conflits
- Les conflits implicatifs
- Les conflits d'intervention




# LES DÉMARCHES DE TRAITEMENT

- La démarche implicative
- La démarche d'intervention
- La démarche de négociation





- <Le conflit implicatif: EGC I (Démarche)

1. Eviter le contact pendant la période de tension
  2. Inviter votre vis-à-vis à un EGC
  3. Demander positivement la perception de votre vis-à-vis par rapport au conflit
  4. Ecouter activement
  5. Intervenir selon la source du conflit (1, Recadrer, 2, Eclaircir, 3, Résoudre le problème, 4. S'excuser)
  6. Conclure (visualiser)
- 
- A large orange triangle is positioned in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

- **Le conflit d'intervention: EGC (Démarche)**

- 

1.S'informer

2.Les entretiens séparés

1 <sup>er</sup> vis-à-vis	2 <sup>ème</sup> vis-à-vis
Ecouter Recadrer Orienter vers des pistes de solutions	Ecouter Recadrer Orienter vers des pistes de solutions

3.Proposer une solution

4.Valider la solution

5.Conclure



# ACTIVITÉ 3

Jeux de rôles

Entretien implicatif

Entretien d'intervention





# MÉTHODE DE RÉOLUTION DES PROBLÈMES

# LA MRP

Résoudre un problème revient à s'appuyer sur une méthode et des outi



# LA MÉTHODE 8D

Qu'est-ce que la méthode 8D ?

Il s'agit d'une démarche complète pour résoudre différents types de questions et aider à la prise de décision.



L'acronyme 8D (Eight Disciplines) représente les 8 étapes à mener. Cette méthode a été développée par Ford Motor Company dans les années 80. Elle est très employée dans le management de la qualité.

# LES 8 D

Une 9ème étape a été ajoutée plus tard pour mettre en exergue l'importance de planifier l'action. Nommée D0, elle se place tout au début du processus.



*(D0 - Planifier)*

D1 - Construire le groupe de travail.

D2 - Définir le problème.

D3 - Implémenter une solution corrective provisoire.

D4 - Identifier les causes racines du problème.

D5 - Qualifier les solutions.

D6 - Définir et implémenter les actions correctives.

D7 - Mettre en place les actions pour prévenir la réapparition du problème.

D8 - Féliciter le groupe de travail.

# Les étapes de la méthode 8D







**LES OUTILS**

# PRÉSENTATION DU QQQQCP

Sa version anglaise est connue sous le nom des "5 W's" - Who dit What ? Where, When and Why ?. Son nom français "QQQQCP" vient de l'acronyme qui la définit :

Q - Quoi : objet, action, phase, opération.

Q - Qui : parties prenantes, acteurs, responsables.

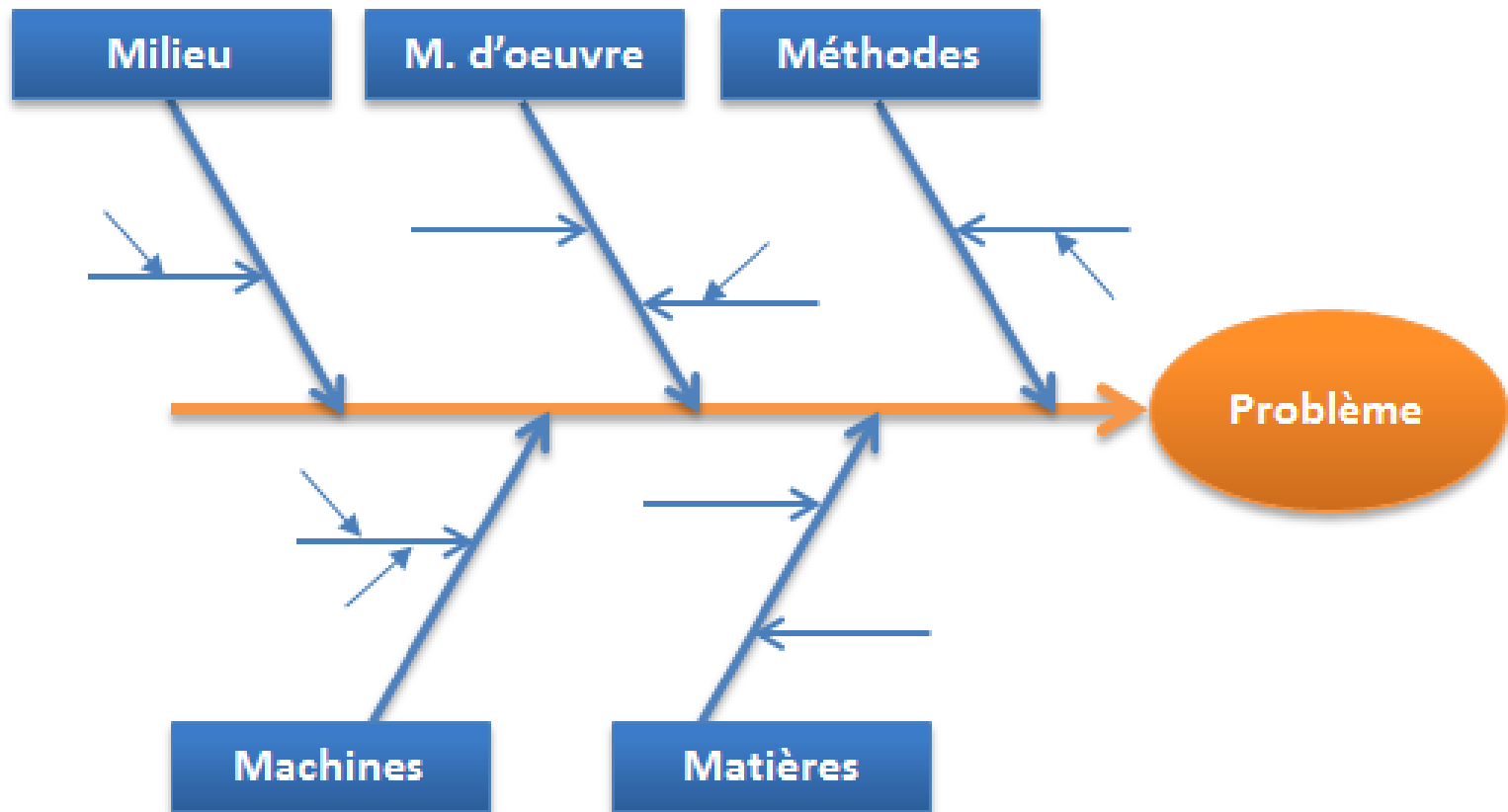
O - Où : lieu, distance, étape.

Q - Quand : moment, planning, durée, fréquence.

C - Comment : matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures.

P - Pourquoi : motivations, motifs, raisons d'être, etc.

# LE DIAGRAMME D'ISHIKAWA



# LE DIAGRAMME D'ISHIKAWA

Main d'oeuvre : les collaborateurs, leurs compétences...

Matières : les matières concernées, la qualité... Pour une fabrication, les composants entrant dans l'élaboration du produit..

Matériels : Les moyens de production, les équipements...

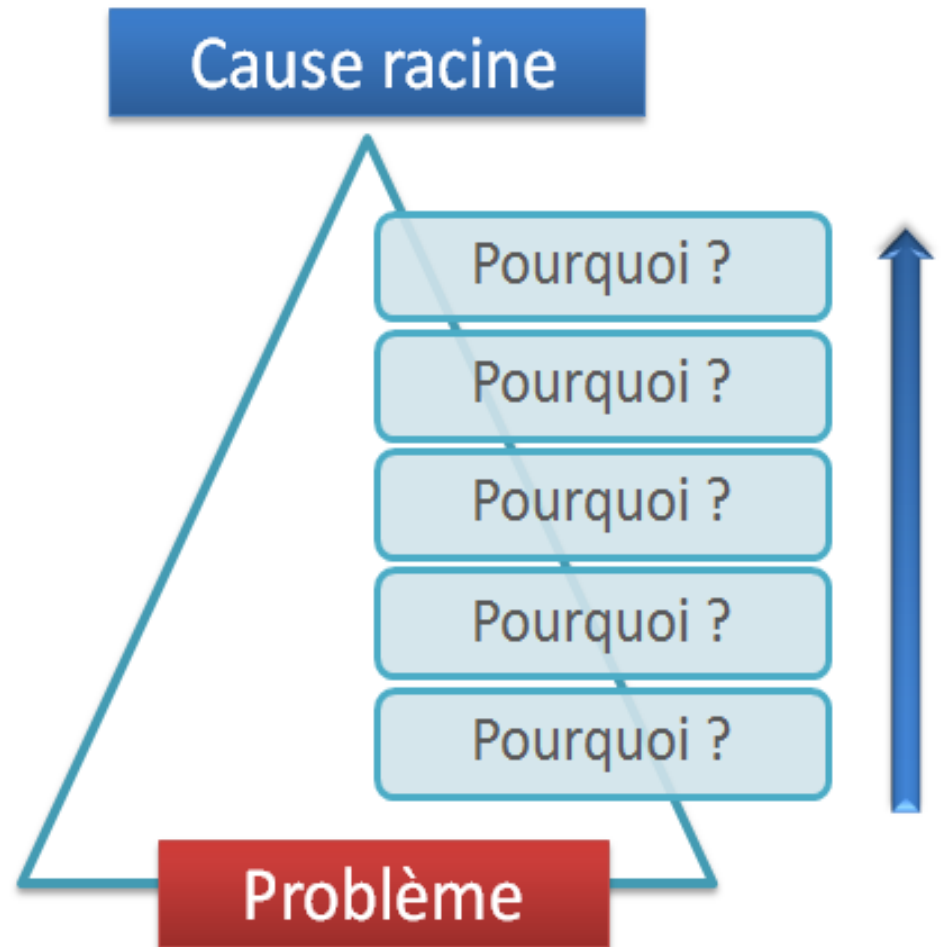
Méthodes : les techniques, les procédures, modes opératoires...

Milieu : l'environnement de travail, la concurrence...



# LES 5 "POURQUOI ?"

Le principe des 5 pourquoi



# BRAINSTORMING

cet outil a été inventé par Alex Osborn, un publicitaire américain. Il s'appuie sur la capacité créative d'un groupe à trouver des idées nouvelles en dehors de toute influence de normes ou d'idées préconçues, pour résoudre un problème . L'un des principes est de générer le plus d'idées possible en réponse à une question .



L'application principale est la résolution de problème : trouver des pistes de solution. C'est une méthode créative qui permet véritablement , à ce titre, d'innover en trouvant des réponses inimaginables.



# LES ÉTAPES



## 1- Préparation

Constitution du groupe : le premier rôle de l'animateur est de construire un groupe de travail efficace et pertinent.

Efficace de par un nombre maxi de participants, ouverts à la discussion, qui oscille entre 5 et 10 personnes ; et pertinent par un choix de collaborateurs possédant des angles de vue contrastés.

Choix de l'environnement et des outils : la salle et sa disposition doivent favoriser les échanges et créer une atmosphère détendue. Vidéos projecteur, paperboard... Réfléchissez bien aux outils à utiliser pour noter les idées.

# LES ÉTAPES

## 2- Définition de la question de départ

Aussi nommée "phase de cadrage" : l'objectif est d s'assurer que tous les participants sont d'accord sur le problème à résoudre ou la question à travailler , et que chacun possède le même niveau d'information.



L'animateur fixe, en accord avec le groupe, le périmètre de la recherche d'idées et le temps alloué pour cette phase.



# LES ÉTAPES



## 3- Recherche d'idées - la phase de production

C'est la phase créative à proprement parler. Le but est que chacun émette ses idées telles qu'elles lui viennent à l'esprit. La censure n'est pas de mise, ni le jugement. Seule compte la spontanéité.

Tout le monde est au même niveau, plus de hiérarchie, ni de services...

Même si l'objectif est de produire un maximum d'idées, l'animateur se doit de vérifier que tout est compris, quitte à demander de reformuler une proposition peu claire.

Tout le talent de l'animateur réside dans sa capacité à encourager les participants introvertis à s'exprimer en cadrant les plus bavards, sans les bloquer. Il doit créer un environnement détendu et stimulant.

Il a également pour rôle de noter les idées au fur et à mesure qu'elles sont émises.

La phase débute par le rappel (voire l'affichage) des règles à respecter : ne pas s'autocensurer, ne pas critiquer les autres, maintenir un rythme soutenu, s'appuyer sur les idées déjà émises.

# LES ÉTAPES

## 4- Classement/filtrage des idées et sélection des solutions

Une fois que les idées sont couchées sur le papier, vient la phase de rationalisation

Au menu : regroupement par analogie pour créer des "métas" idées, suppression quasi-doublons, élimination des plus farfelues, etc.


La liste étant maintenant beaucoup plus "propre", il convient de définir des critères d'appréciation pour déterminer quelles sont les idées les plus intéressantes à travailler.

Le ménage et la mise en cohérence une fois terminés, l'équipe peut réfléchir sereinement sur les idées qui apportent de véritables solutions à la situation de départ.

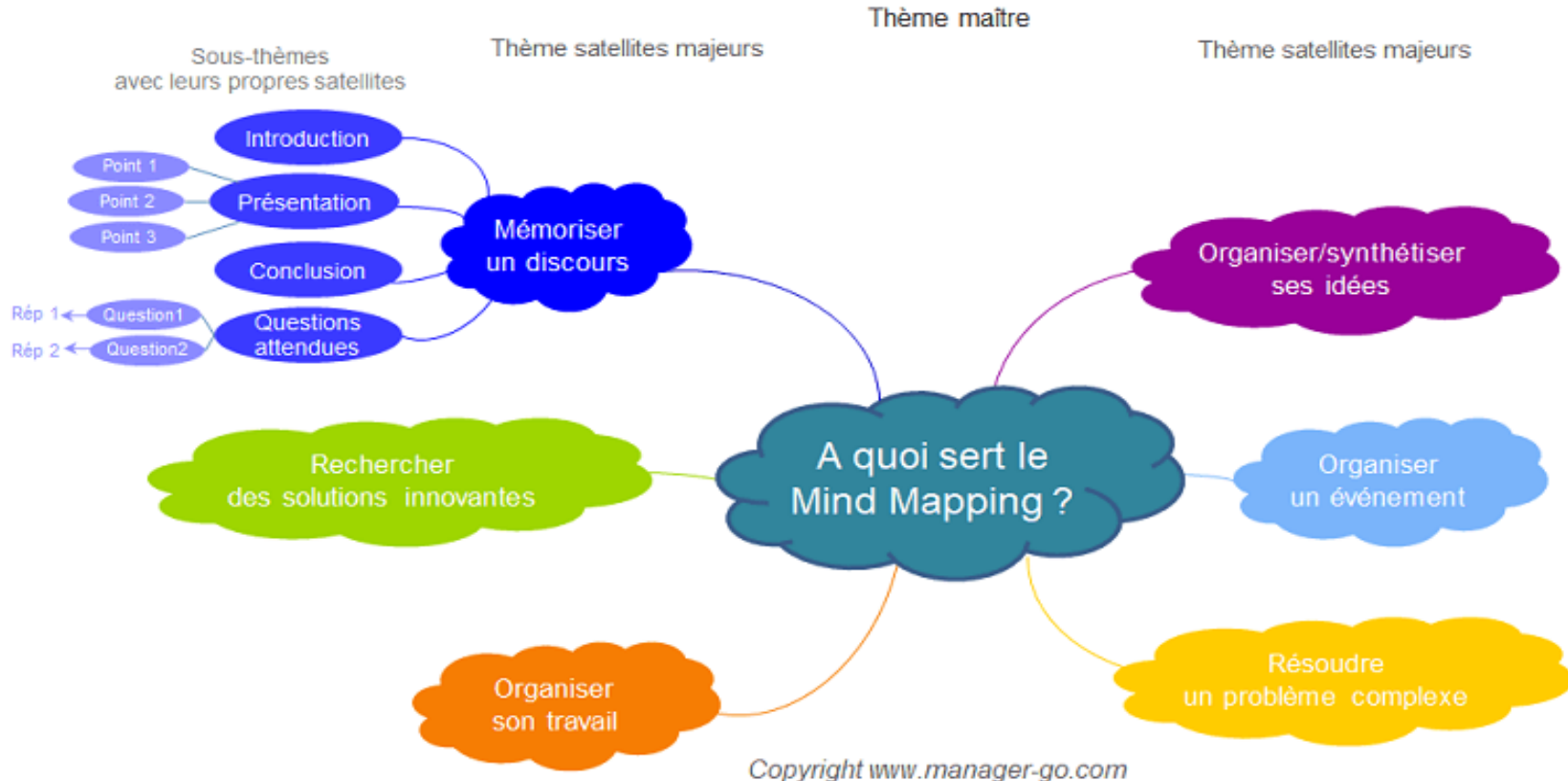


# LE MIND MAPPING

Le mind mapping, de par sa représentation graphique et colorée, l'organisation des idées de chacun, la hiérarchisation et les interconnexions entre les items, présente l'avantage d'activer naturellement toutes les zones de notre cerveau. Il permet de libérer les pensées individuelles, que ce soit lors d'un travail personnel ou bien lors d'un atelier collectif comprenant des brainstorming.

A large orange triangle is positioned in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the center.

# MIND MAPPING



# MIND MAPPING: COMMENT UTILISER LES CARTES HEURISTIQUES ?

- 1, Définir un sujet central: Il s'agit de l'objectif de votre MindMap ou bien le sujet principal de votre réflexion. Il peut se matérialiser par un mot-clé, une image/dessin/croquis/photo, une expression, etc.



# MIND MAPPING: COMMENT UTILISER LES CARTES HEURISTIQUES ?

2, Associer des idées principales: Associés à votre item central, placez les sujets sous-jacents au fil de la réflexion jusqu'à épuisement de l'imagination des participants, en les organisant et les hiérarchisant de manière logique si besoin (dans le sens des aiguilles d'une montre, par exemple, en commençant alors par une lecture en haut à droite, de manière à faciliter la mémorisation).

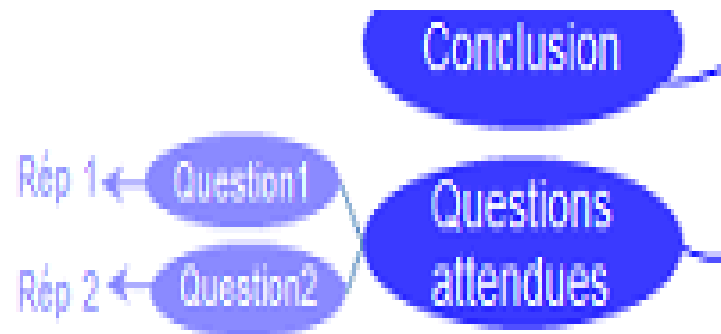


Mémoriser  
un discours

# MIND MAPPING: COMMENT UTILISER LES CARTES HEURISTIQUES ?

3, Relier des idées secondaires aux précédentes: Pour chaque sujet secondaire, reliez des items qui en découlent, puis continuez de rattacher des niveaux sous-jacents à ces items autant que nécessaire, jusqu'à épuisement de l'imagination.

Afin d'optimiser la visualisation et la mémorisation, il est conseillé de limiter le nombre de niveaux hiérarchiques à 4 voire 5



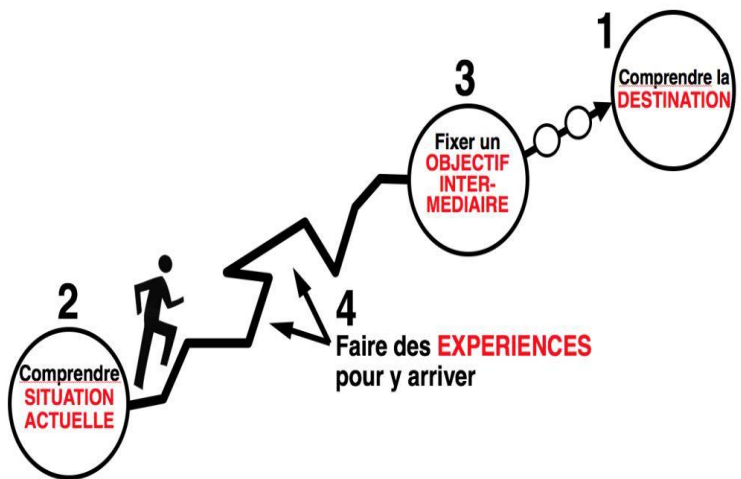
# MIND MAPPING: COMMENT UTILISER LES CARTES HEURISTIQUES ?

## 4, Créer des passerelles entre différents sujets secondaires:

Au cours de certaines sessions de MindMapping, il peut être utile - parfois révélateur de solutions - de relier différents items/sous-items entre eux. Des passerelles auxquelles personne n'avait pensé jusque lors et qui apparaissent au fur et à mesure que la Carte Heuristique prend forme.



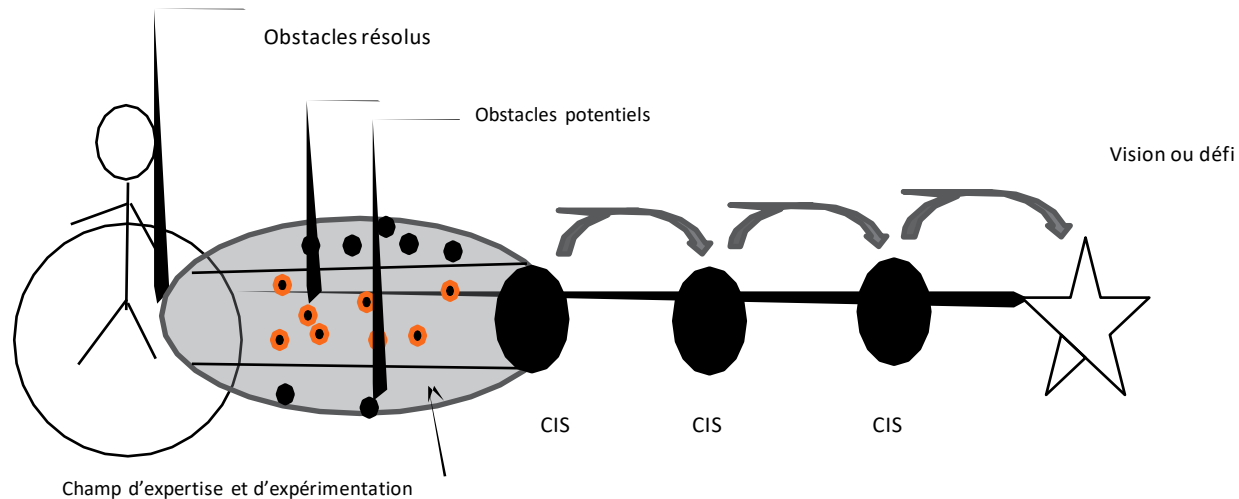




# LE KATA COACHING

# ÉTAPE 4 : EXÉCUTION ET EXPÉRIMENTATION DE L'ITINÉRAIRE VERS LA CIBLE INTERMÉDIAIRE SUIVANTE

La perception initiale de la situation

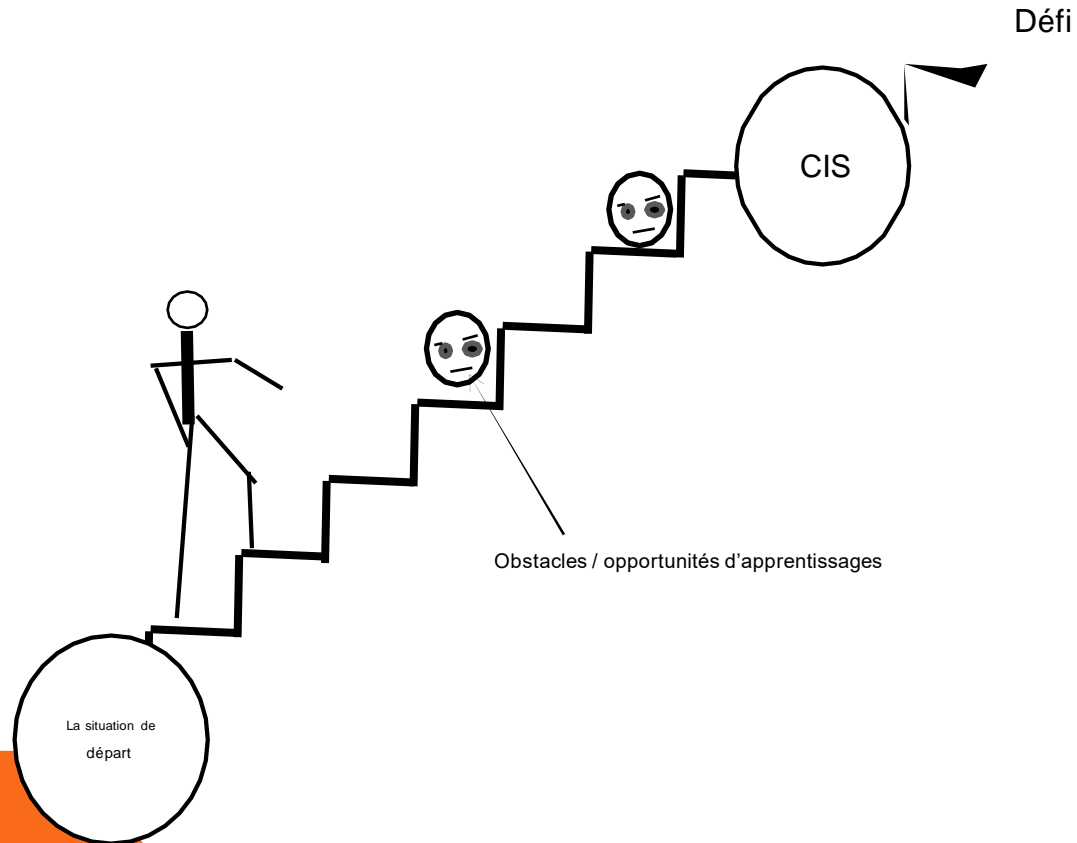


# LE KATA COACHING

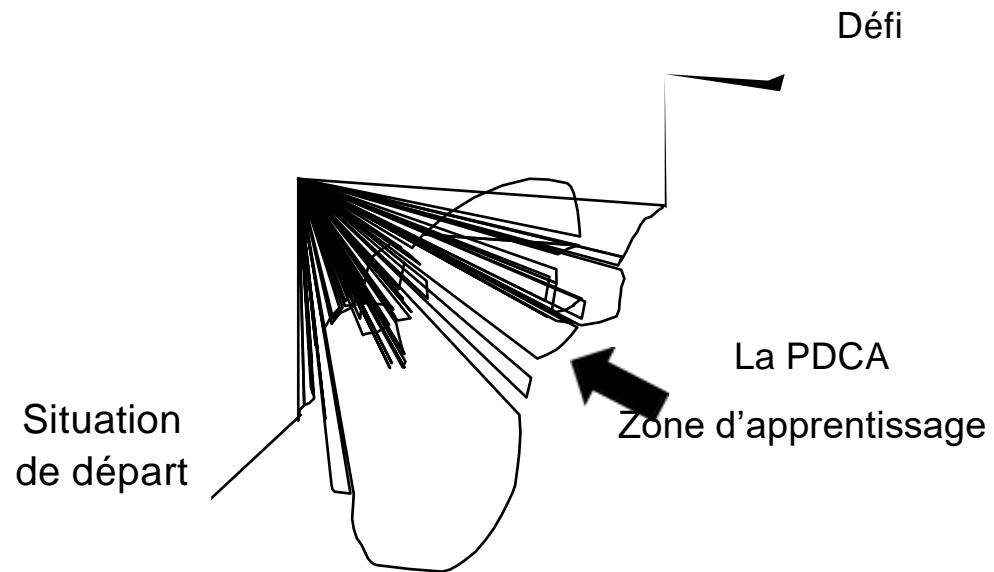
Le kata coaching est un élément intégrant du kata d'amélioration, c'est le moteur qui fait fonctionner le passage d'un palier d'apprentissage à un autre.



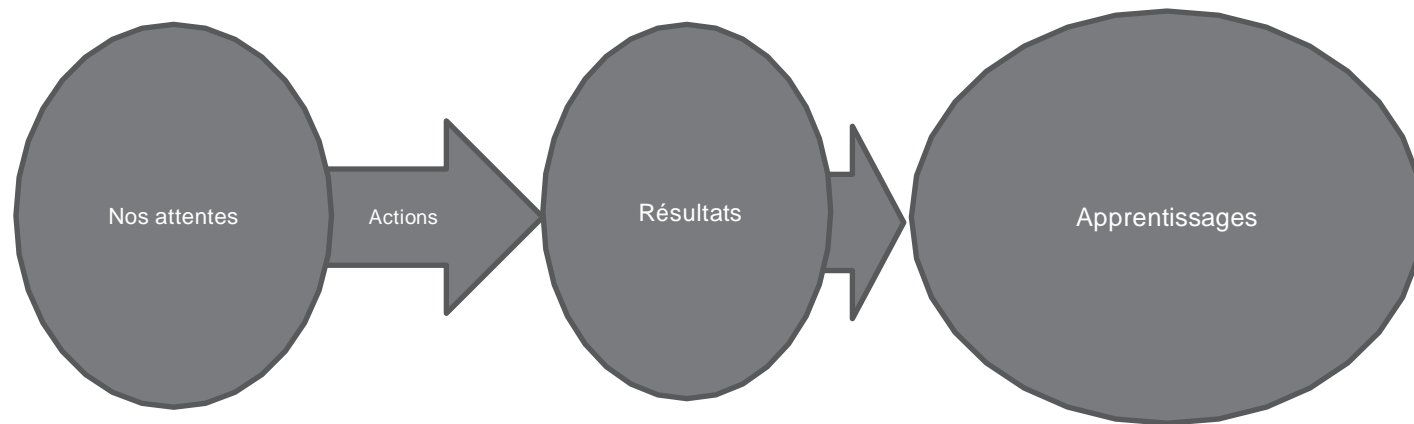
# LE KATA COACHING



## La PDCA ou la zone de découverte



## Le processus de développement des apprentissages



# LES CINQ QUESTIONS DU KATA COACHING.

Les cinq questions du kata coaching constituent les piliers de base de la pratique de coaching, Il s'agit d'un menu d'initiation pour le coach.

1/ Quelle est la situation cible ?

2/ Quelle est la situation actuelle ? (Il faut se reposer sur l'analyse de la situation actuelle, voir le kata d'amélioration)

3/ Selon toi, quels obstacles t'empêchent d'arriver à la situation cible ?

Quel est l'obstacle que tu veux l'attaquer en premier lieu ?

4/ qu'elle est ta prochaine étape (qu'est-ce que tu vas faire, La PDCA )

A quel résultat tu t'attends ?

5/ quand pourrions-nous observer sur terrain les résultats des actions mises en place (l'expertise et apprentissages issues de l'expérimentation)

# LES QUATRE QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES POUR LA RÉFLEXION SUR LA DERNIÈRE ÉTAPE :

Quelle était la dernière étape ?

A quel résultat t'attends-tu ?

Que s'est-il vraiment produit ?

Qu'as-tu appris de cette expérience ?

Les cinq questions du kata de coaching constituent les outils permettant au coach d'initier le coaché à penser d'une manière cohérente et scientifique.





# KATA COACHING

Globalement une séance de kata coaching se déroule de la manière suivante :

Le coach pose les cinq questions du kata de coaching,

Le coaché écoute activement et il répond aux questions.

Le coach comprend le raisonnement du coaché et sa manière d'agir

Le coach intervient en utilisant les techniques de coaching à alimenter un feedback constructif permettant le coaché à développer ses connaissances et à améliorer ses pratiques après chaque cycle de coaching.



# KATA COACHING


Une bonne application des cinq questions du kata coaching permettent :

De saisir si la pratique, et le mode de raisonnement du coaché correspond au modèle du kata d'amélioration ou pas.

De centrer les échanges avec le coaché sur les faits, et les données et non pas sur les opinions et les avis émotionnels.

De guider un processus de coaching permettant au coaché de comparer les résultats réels de ses expérimentations aux prévisions préalables, tirer les conclusions, développer ses connaissances et corriger ses pratiques en conséquence.

De guider le coaché à travers un processus d'apprentissage dynamique, interactif et systématique.

A large orange triangle is positioned in the bottom-left corner of the slide, pointing towards the top-right.

# 10 STEPS TO SUCCESS

IG: @entrepreneurshipfacts

## CONCLUSION

1. Try
2. Try again
3. Try once more
4. Try a little differently
5. Try it again tomorrow
6. Try and ask for help
7. Try to find someone who has done it
8. Try to fix what is not working
9. Try to expand what is working
10. Just keep trying until you succeed



# HOW FAR CAN YOU GO?

