

# **Gestion des conflits et négociation**

Cours intégré

# **Pour mieux comprendre le conflit organisationnel**

# PLAN

## Définitions et généralités

Qu'est ce qu'un conflit?

Types de conflit

Niveaux de conflit

## Sources de conflits

Causes courantes de conflit au sein d'une équipe

Le changement comme source de conflit

Les raisons des résistances aux changements

## Analyse des conflits

Le « qui » du conflit

Le « quoi » du conflit

## Style de gestion des conflits

Solutions courantes aux conflits intragroupe

Stratégies de gestion directe des conflits et styles personnels

# Conflit

- Écrivez le plus rapidement possible, les mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez au mot « Conflit »
- Indiquez, à côté de chaque mot, s'il s'agit d'un mot positif (+), neutre (0) ou négatif (-)

# Perception négative du conflit

- Inconfortable
- Menace la stabilité de la relation de groupe
- Empêche la production de la tâche
- Peur de perdre

## Qu'est ce qu'un conflit?

- « **Lutte sur les valeurs et la réclamation sur le pouvoir et les ressources limitées** » (Lewis Coser, 1957 )
- **Situation dans laquelle se trouvent des individus dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.**(Hellriegel et al., 1992)

**Processus** engendré par une **divergence** (d'intérêts, de valeurs, d'opinions), réelle ou **perçue**, entre deux ou plusieurs parties **interdépendantes** et en **interaction**, et dont le déroulement est généralement teinté **d'émotions.**

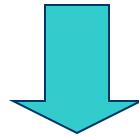
(p. 429)



# Distinguer un conflit d 'un problème

## PROBLÈME

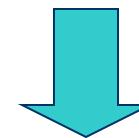
- est mesurable
- est observable
- est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée
- génère une insatisfaction acceptable



## RATIONNEL

## CONFLIT

- est non mesurable
- est observable
- est une opposition, un heurt, un choc
- éclate lorsqu 'il y a accumulation d 'insatisfactions, résultantes d 'un ou plusieurs problèmes non résolus



## ÉMOTIONNEL

# Conflit de fond ou émotionnel?

## Conflit de fond

- désaccord fondamental sur les buts et objectifs à poursuivre ou sur les moyens d'y parvenir
- la plupart des gestionnaires doivent faire face quotidiennement à ce genre de conflit

## Conflit émotionnel

- problèmes relationnels qui se manifestent notamment par des sentiments de colère, de méfiance, d'animosité, de crainte et de rancune
- conflit de personnalité

(Shermerhorn et al., 2002)

# Types de conflit

- **Conflits mécaniques:** Les enjeux concernent la répartition des moyens comme l'argent, l'espace, l'équipement;
- **Conflits sociaux émotionnels:** L'enjeu est l'identité de l'une des parties ;
- **Conflits d'intérêts :** L'enjeu principal est la différence des intérêts, point de vue, aspirations.

## Niveaux de conflit

---

- Conflits intra-personnels
- Conflits interpersonnels
- Conflits intragroupes
- Conflits intergroupes

# 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**

- Conflit entre deux personnes sur la base des valeurs, des idées, des buts, des moyens, etc...

# Les niveaux de conflits

## ● Intragroupe

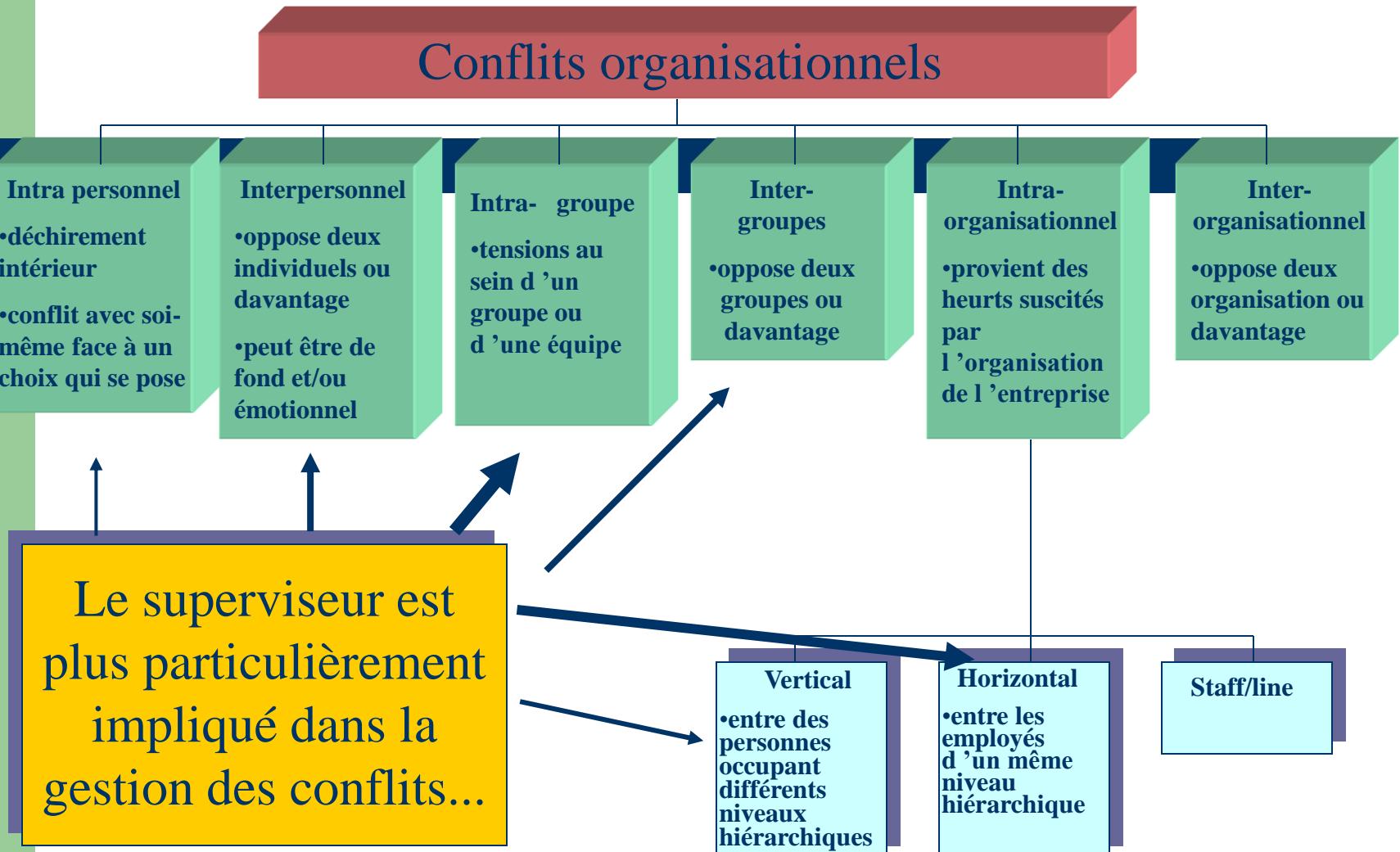
- Ressemble, à bien des égards, au conflit interpersonnel. La distinction concerne la polarisation de la mésentente autour de plusieurs personnes d'un même groupe plutôt qu'entre deux individus isolés.

# Les niveaux de conflits

- **Intergroupe**

- Conflit entre deux groupes au sein de la même organisation

# Typologie des conflits organisationnels



# Conflit: constructif ou destructeur?

## Conflit constructif

- a des retombées positives pour les individus, les groupes ou l'organisation telles:
  - mise à jour des problèmes qui seraient restés latents
  - reconsideration d'une décision
  - ajout d'informations pertinentes
  - stimulation de la créativité
- doit être accepté par le gestionnaire

## Conflit destructeur

- a des retombées négatives pour les individus, les groupes ou l'organisation telles:
  - détournement des énergies
  - nuisance à la cohésion du groupe
  - diminution de la productivité et de la satisfaction professionnelle
- doit être éliminé par le gestionnaire

# OBSERVER CETTE IMAGE.....

Vous avez 2 minutes pour vous mettre  
d'accord avec votre voisin sur ce que  
vous voyez!!!!



# Sources de conflits

- **Manque d'information**, conduit à la différence de perception.

Le fait que deux personnes ne perçoivent pas identiquement les choses, conduit souvent à l'incompréhension, à la confusion et au conflit

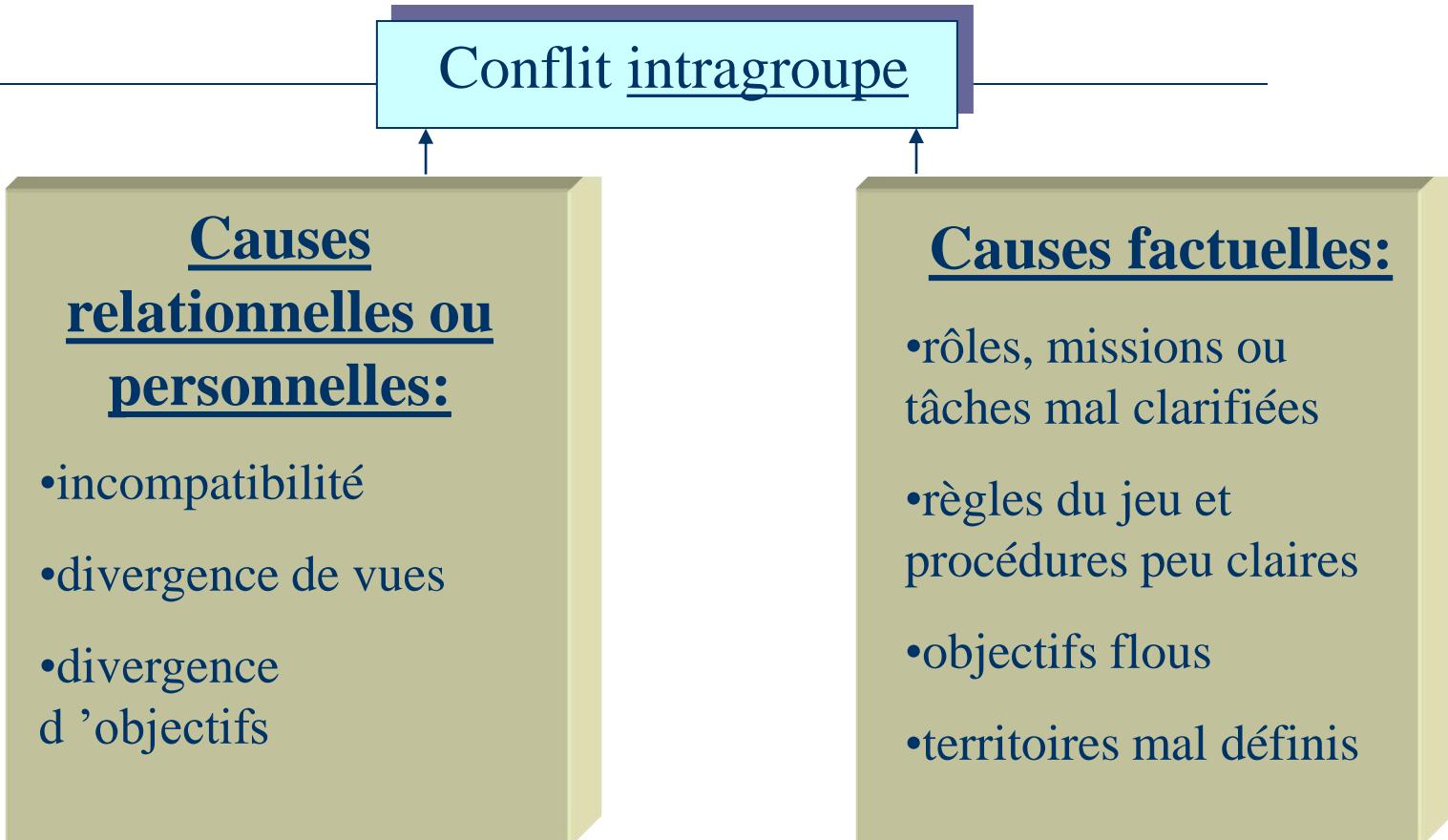
- **Différences de priorités et valeurs**

Parfois le conflit survient lorsque des personnes de systèmes de valeur différents travaillent ensemble.

- **Facteurs externes**

Le conflit est basé sur la personnalité, l'histoire, l'ethnicité, la nationalité qui n'ont rien à voir avec les situations ou faits apparents

# Causes courantes de conflit au sein d 'un équipe



Sources	Causes
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles technologies</li> <li>• Nouvelles conditions économiques</li> <li>• Diversité de la main-d'œuvre</li> <li>• Promotion des droits individuels et multiplication des motifs de revendication</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de structure organisationnelle</li> <li>• Rareté des ressources matérielles et financières, environnement de travail inadéquat</li> <li>• Flou organisationnel, système de communication déficient</li> <li>• Charge de travail trop lourde</li> <li>• Style de gestion (autoritaire ou trop conciliant)</li> </ul>
Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnalité, psychopathologie</li> <li>• Émotions ou intentions négatives (par exemple jalousie, vengeance)</li> <li>• Manque d'aptitudes pour les relations interpersonnelles</li> <li>• Communication ou perception déficientes</li> <li>• Problèmes personnels</li> </ul>

## Le changement comme source de conflit

- Le changement est inhérent au développement.
- Le changement révolutionne le système et active la société vers une direction différente.
- Le plus souvent ce changement s'accompagne des tensions, des stress, de sabotage, des bouleversements, des épreuves de forces et des conflits.

# Les raisons des résistances aux changements

- **Perte de contrôle**
- **Incertitude, manque d'information sur le changement proposé**
- **Perdre la face** (être imposé de reconnaître que les choses qui ont été faites dans le passé ne sont pas bonnes.)
- **Soucis au sujet des compétences et efficaces après le changement.**
- **Plus de travail** (Le changement demande plus d'énergie, plus de temps et une plus grande préoccupation mentale)
- **Effet ‘boule de neige’** (un changement peut bouleverser d'autres plans ou projets, des activités personnelles, qui n'ont rien à voir avec le travail)
- **Parfois la menace est réelle** (Parfois des gagnants et des perdants. Des gens y perdent parfois leur situation)

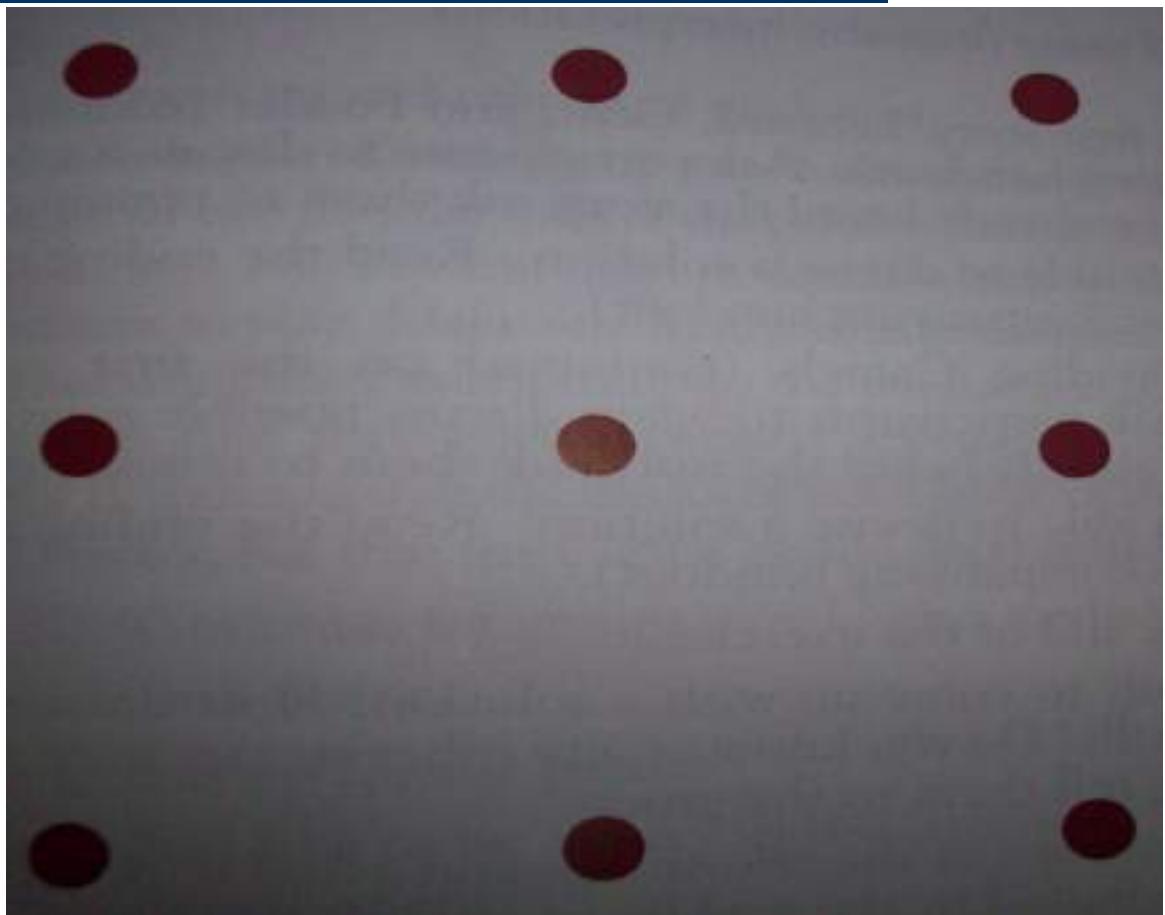
# Analyse des conflits

OBSERVER CETTE IMAGE....

Prenez une feuille, avec un stylo,  
positionnez 9 points sur votre  
feuille comme sur l'image que vous  
voyez....

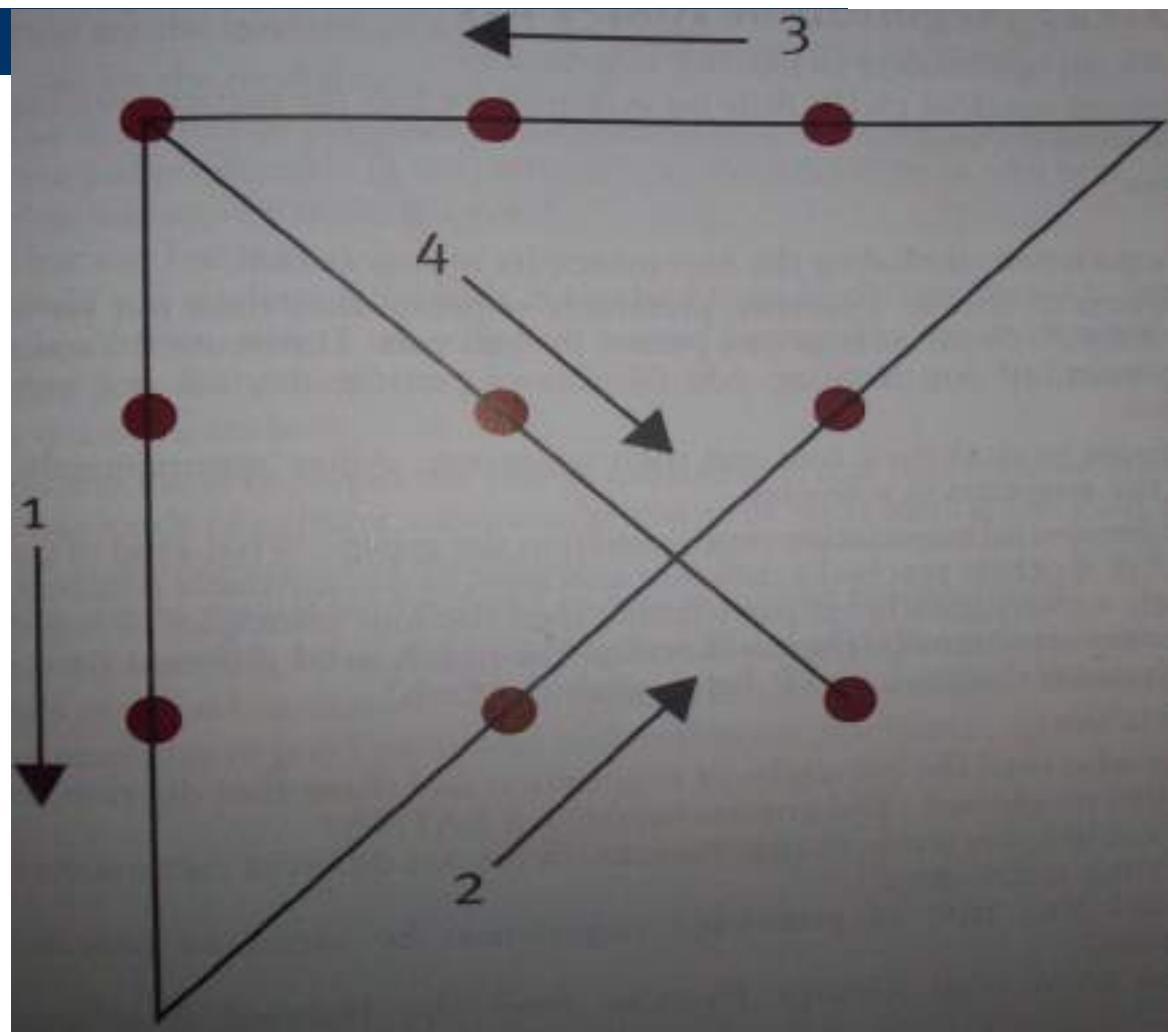
# Observer....

Relier les 9 points par seulement 4 lignes droites et sans lever la main de votre feuille....



# Analyse des conflits

La plupart de temps, un conflit fait parti d'un réseau des conflits. Il est donc important de bien analyser la situation et parfois réfléchir au-delà de nos limites pour trouver des solutions qui conviennent.



## Raisons pour analyser un conflit

- Acquérir toute l'information nécessaire sur la situation à fin de déterminer comment nous pouvons intervenir;
- Déterminer les parties prenantes dans le conflit;
- Déterminer la motivation d'origine du conflit;
- Déterminer comment le conflit se développe;
- Identifier les enjeux du problème.

Parce que les conséquences sont importantes

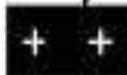
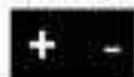
Il est préférable de s'occuper d'un conflit lorsqu'il est petit, sinon, il grandira et sera plus difficile à résoudre

Parce que les conflits font partie de nos vies



Que se passe-t-il si le conflit est ignoré, évité ou réglé sans la satisfaction de tous ceux qui sont concernés ?

Lorsque 2 souhaits sont en opposition, ça n'implique pas que l'un est valable et l'autre pas



Deux souhaits opposés peuvent être tous les deux positifs



Deux souhaits opposés peuvent être tous les deux négatifs

Pour connaître les besoins réels



S'il y a des conséquences, il vaut mieux trouver les causes

Nous ne pouvons pas les éliminer



Nous pouvons apprendre à les gérer



Nous dépensons beaucoup d'énergie dans les conflits



Des idées nouvelles



Une nouvelle façon de faire



Des perspectives différentes

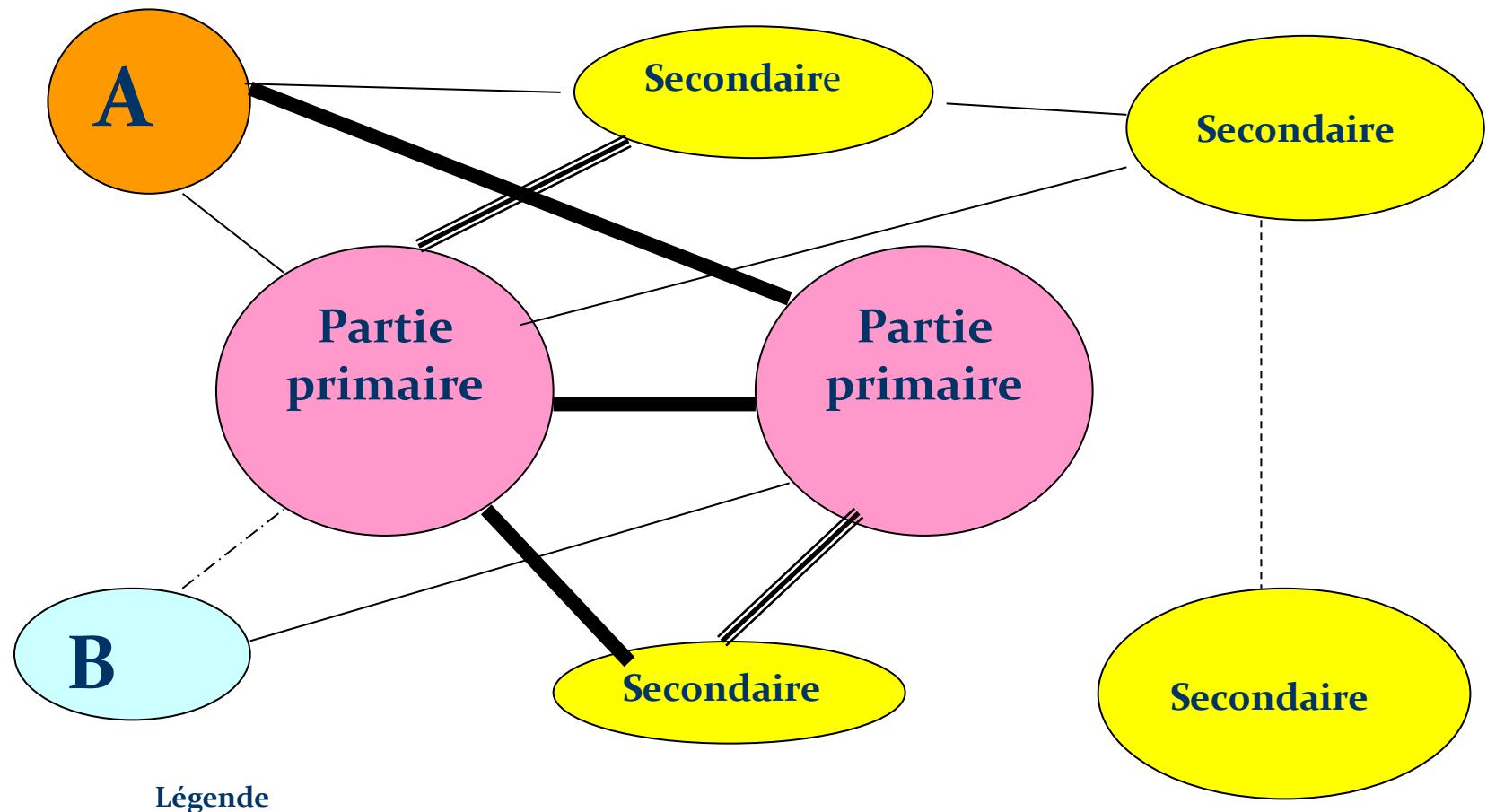


La créativité

Parce que les conflits amènent des transformations

## Pourquoi étudier les conflits ?

# Le « qui » du conflit

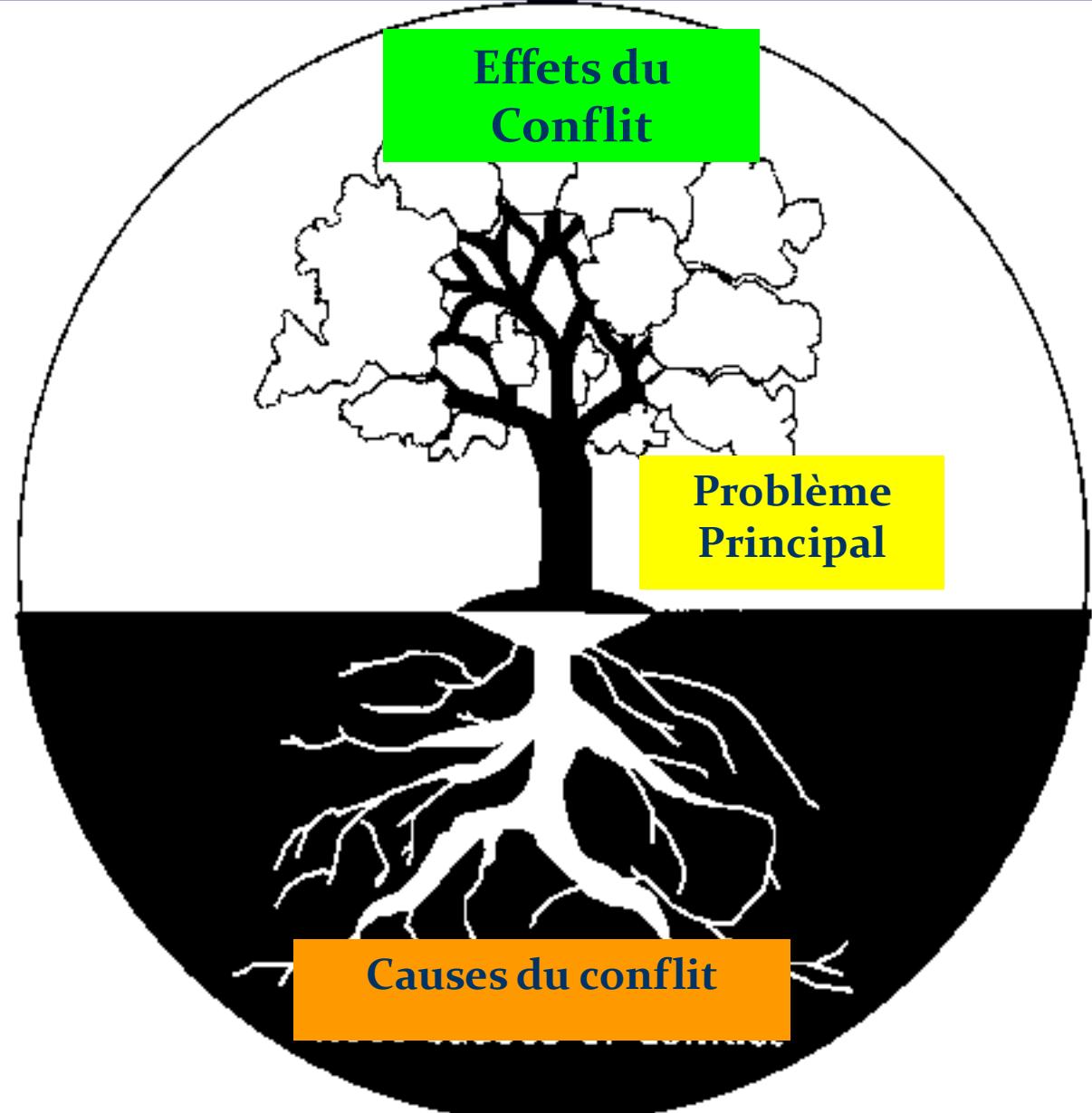


## Légende

- Bonne relation
- - - Relation rompue
- Alliance
- - - Tension
- Conflit

# Le « quoi » du conflit

Parfois on perçoit seulement les effets sans voir les vraies causes du conflit!



# Contexte du conflit

- L'environnement : les changements au niveau de l'environnement sont suivis d'incertitude. Chaque groupe développe alors ses propres capacités pour y faire face..
- La stratégie : les choix stratégique donnent lieu à des répartitions différentes de zones de pouvoir. Ce qui pourra agir sur la qualité des relations entre les différents acteurs qui pourrait se détériorer du fait de ses choix stratégiques.
- la technologie
- La structure sociale : la hiérarchie est généralement source de conflit vertical mais la division des tâches est à l'origine du conflit horizontal
- La culture organisationnelle
- La structure physique

# Sources du conflit

- 1) Le conflit horizontal : un conflit qui met en relation des individus ou des unités appartenant au même niveau hiérarchique.
  - a. La différenciation structurelle et les caractéristiques du groupe
  - b. Incompatibilité des objectifs au niveau opérationnel
  - c. L'inter dépendance des tâches
  - d. Récompense et critère de performance
  - e. Ressources communes
  - f. Ambiguïté de jugement
  - g. Les obstacles à la communication
- 2) Le conflit Vertical : un conflit qui met en relation des individus ou des unités appartenant à des niveaux hiérarchiques différents.

# Sources du conflit

## 1.1 La différenciation structurelle et les caractéristiques du groupe :

Les organisations procèdent à la création de structures pour faire face aux évolutions de l'environnement.

Chacune de ces entités développe sa propre identité. Il s'ensuit des problèmes entre ces unités parce qu'elles sont appelées à coordonner leurs efforts en vue de réaliser des objectifs. Cette coordination ne se fait pas souvent sans heurts.

## 1.2 Incompatibilité des objectifs au niveau opérationnel :

Une fois définie au niveau le plus haut de la hiérarchie, la stratégie globale est traduite en sous objectifs. Chaque unité est de ce fait responsable de la réalisation de son propre objectif. Elle s'efforce de l'atteindre indépendamment des autres unités d'où la possibilité de conflit.

# Sources du conflit

## 1.3 L'inter dépendance des tâches :

Il existe 3 formes d'inter dépendance de tâches qui sont sources de conflits :

\*L'interdépendance réciproque des tâches : c'est le cas quand il y a une interaction forte entre les unités, cette interaction se concrétise par un va et vient de produits par exemple entre 2 unités. Ces opérations ne sont pas sans conséquence sur la possibilité de conflits.

\*L'inter dépendance séquentielle des tâches : il s'agit du cas où les parties sont indépendantes les unes des autres. Dans ce cas de figure, l'unité qui jouit d'indépendance se sent peu motivée pour répondre aux intérêts et exigences de l'unité dépendante. Sur un autre registre, les différentes unités sont indépendantes les unes des autres et cette situation est génératrice de conflit.

\*L'inter dépendance des tâches mises en commun : exige très peu d'interaction entre les unités pour réaliser leurs tâches. Toutefois la possibilité de malentendu n'est pas exclue.

## **1.4 Récompense et critère de performance :**

Les organisations ont insisté sur la performance séparée de leurs unités. Cette situation minimise la coopération entre ces dernières. De surcroît, on assiste à des conflits larvés ou explicites entre les unités.

## **1.5 Ressources communes :**

Les différentes unités dépendent du même réservoir de ressources et puisqu'elles sont à la quête de la réalisation optimale de leurs objectifs, elles entrent en collusion.

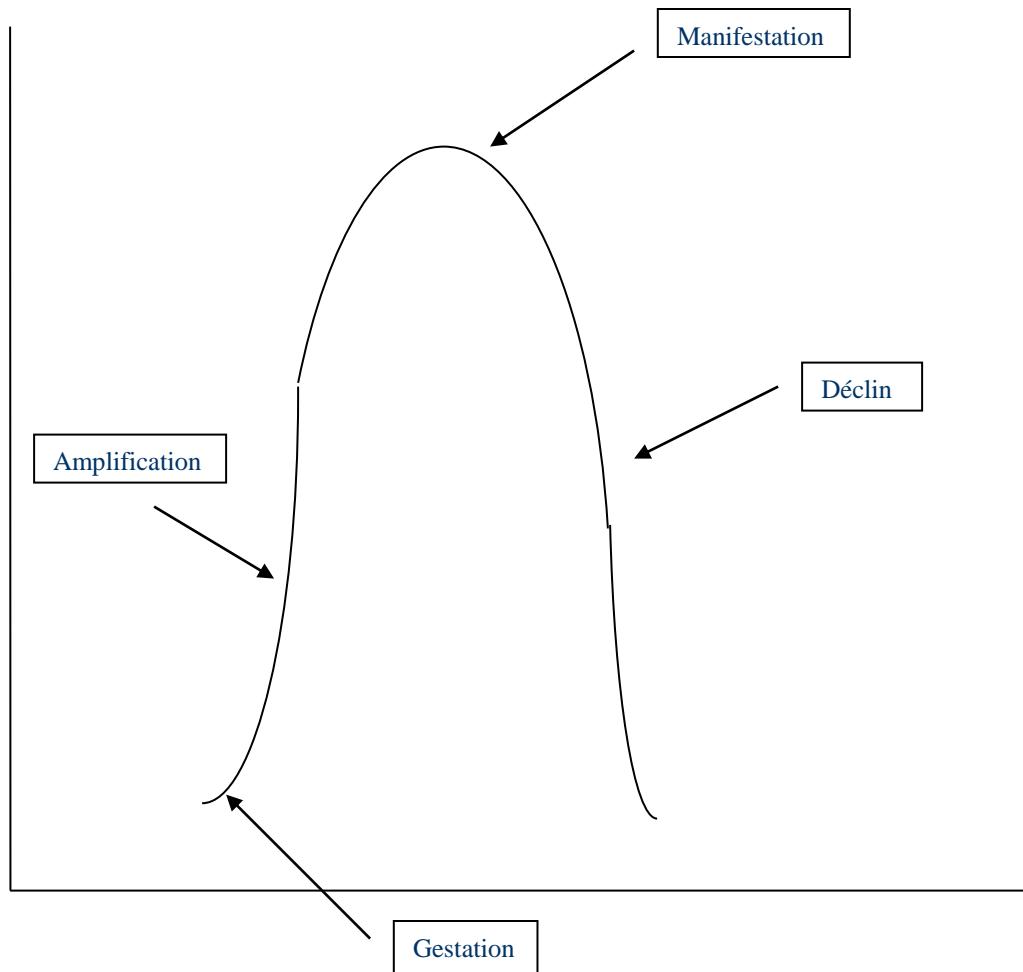
## **Ambiguïté de jugement :**

Les conflits surgissent lorsqu'il s'agit d'apprécier les mérites ou les reproches pour des responsabilités non clairement partagées définies. Chaque partie tente de s'attirer tous les honneurs et de rajouter les reproches sur les autres.

## **Les obstacles à la communication :**

Le cloisonnement organisationnel diminue les possibilités d'interaction entre les différentes unités. Les individus généralement ne parlent pas le même langage et n'apprécient pas de la même manière les situations. Ils auront ainsi du mal à s'accorder sur des questions particulières.

# Le cycle de vie du conflit



# Le cycle de vie du conflit

Ces différentes phases ne sont toujours respectées dans la pratique.

1. **la phase de Gestation** : elle correspond à la naissance du conflit, c'est la première période de latence du conflit.
2. **La phase d'amplification:** la phase la plus cruciale. Elle correspond à une période de cristallisation des positions autour de zones de mécontentement. On assiste au cours de cette phase à une massification d'acteurs et aussi à une conscience plus partagée parmi les acteurs des sources des conflits. La durée de cette période dépend des capacités de mobilisation des acteurs moteurs, et aussi du contexte général de l'organisation.

À ce niveau, les éléments à prendre en considération : l'état des rapports de force, la qualité de la relation entre les acteurs../

# Le cycle de vie du conflit

3. **La phase de manifestation:** on assiste au cours de cette période à la mise à nu du mécontentement. C'est aussi une période d'une durée variable et dépend en grande partie de la phase précédente.
4. **La phase de déclin:** elle correspond à la phase soit de la résolution du conflit soit de la diminution d'intensité de ce dernier

# L'intervention du gestionnaire au cours des différentes phases du conflit

- La variable temps est une variable cruciale en matière de résolution de problème.
- Il est important que le gestionnaire fasse jouer la variable temps de son côté.

# L'intervention du gestionnaire au cours des différentes phases du conflit

## Intérêt de la prolongation :

1. en phase de gestion: en se donnant le temps, le gestionnaire peut apporter des solutions afin d'éviter l'amplification du conflit.
2. en phase d'amplification: le gestionnaire aura plus de temps à saisir les tenants les aboutissants du conflit en connaissant les locomotives du groupe
3. en phase de manifestation : permet au gestionnaire de découvrir d'autres zones de tensions dans l'organisation. Les acteurs ont tendance de s'exprimer sur d'autres sources de mécontentement, une fois le conflit se manifeste.
4. en phase de déclin : permet d'éradiquer les racines du conflit. Une tactique visant à convaincre le plus des acteurs de la solution trouvée.

# L'intervention du gestionnaire au cours des différentes phases du conflit

## Intérêt de l'écourtément :

1. en phase de gestion: le gestionnaire procède par des actions préventives pour extirper les racines d'éventuels conflits.
2. en phase d'amplification: le gestionnaire évite une massification des acteurs autour des zones de mécontentement.
3. en phase de manifestation : quand celle-ci elle atteint un niveau de violence critique, il est impératif d'écourter cette phase.
4. en phase de déclin : permet de ne pas raviver le mécontentement ainsi que l'enlisement de la situation.

# Conséquences des conflits

Conséquences négatives	Conséquences positives
<ul style="list-style-type: none"><li>• Attitude de fermeture, retranchement sur ses positions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clarification des désirs et des objectifs</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pensée de groupe ; diminution de la créativité et de la capacité d'innovation et d'adaptation ; maintien des politiques et des pratiques désuètes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rejet de la pensée de groupe ; stimulation de la créativité et de la capacité d'innovation et d'adaptation ; remise en question des politiques et des pratiques désuètes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consommation des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) ; sentiment de perte et insatisfaction à l'égard des résultats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création de valeur ; innovations ; sentiment de gain et satisfaction à l'égard des résultats</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Détérioration des relations au sein du groupe et de sa cohésion ; remise en question du leadership</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maintien ou renforcement des relations au sein du groupe ainsi que de sa cohésion ; renforcement du leadership</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Climat de travail malsain (employés démotivés, désengagés et malades)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Climat de travail sain (employés motivés, engagés et en santé)</li></ul>

# Théorie des jeux psychologiques

- Une analyse transactionnelle proposée par Stephen Karpman en 1968 qui met en évidence un scénario relationnel typique entre Victime, Persécuteur et Sauveur.
- Pourrait expliquer pourquoi les relations humaines ne sont pas aussi efficaces et authentiques qu 'on le voudrait
- jeu psychologique = *terreau des situations de communication bloquées* (Marsan, 2005)
- **SITUATION RELATIONNELLE QUI SE TERMINE PAR UN SENTIMENT DE MALAISE, D'INCONFORT, DE DEVALORISATION DE SOI OU/ET DE L'AUTRE**
- Il aide à identifier, observer et faire évoluer les différents rôles dans une dynamique relationnelle insatisfaisante.

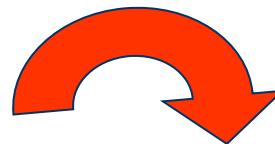
# Rôles fondamentaux dans les jeux psychologiques

## ❖ Le triangle dramatique de Karpman

### Persécuteur

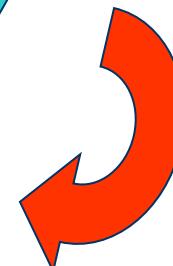
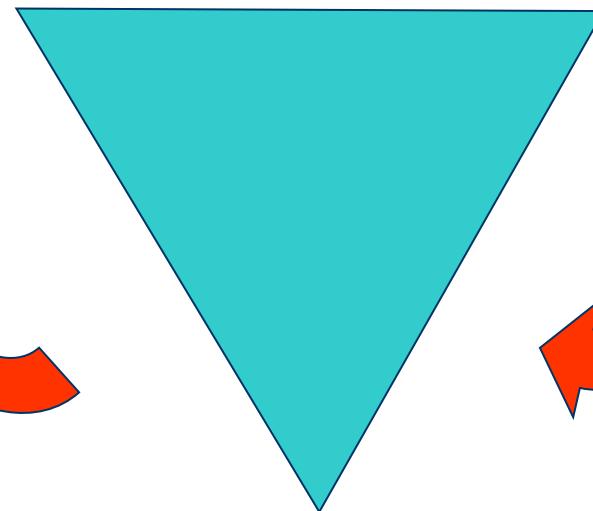
- Établissent des règles irréalistes
- les mettent en pratique avec dureté
- s'en prennent aux plus faibles qu'eux

Changement de rôle  
→



### Sauveteur

- Sont faussement serviables pour garder les autres sous leur dépendance
- n'aident pas réellement autrui et, au fond, ne le désirent pas
- travaillent à maintenir l'autre dans son rôle de Victime afin de pouvoir continuer à jouer les sauveteurs



### Victime: rebelle ou soumise

- Lancent des appels au secours
- oublient quand cela les arrange
- sont confus dans leurs comportements

**N.B. Aucune de ces positions ne permet d'établir une relation saine, mais la plupart du temps c'est autour de 2 de ces rôles que nous passons notre temps à communiquer avec l'autre**

# Comment l'éviter ?

- prendre conscience de son rôle et des rôles joués par les autres dans un triangle dramatique,
- être convaincu du caractère négatif et stérile du jeu (donnant une vision biaisée de la réalité de la situation, destructeur, consommateur de temps et consommateur d'énergie que l'on pourrait consacrer à des activités plus satisfaisantes),
- prendre du recul dans les situations propices à installation du triangle dramatique, considérer la réalité en adoptant une vision d'Adulte neutre et apprendre à détecter le jeu petit à petit,
- ne pas entrer dans le jeu en ne prenant pas le rôle attendu par l'autre (en s'extrayant physiquement ou verbalement de la situation, en répondant de façon totalement inattendue...),
- donner des signes de reconnaissances positifs aux interlocuteurs en dehors des périodes de stress (« *strokes* » en Analyse Transactionnelle)

## Comment l'éviter ?

- Le meilleur moyen d'éviter d'être pris dans un triangle dramatique est de veiller à ne pas soi-même endosser spontanément un des trois rôles.

# SAUVETEUR

**Si je suis du genre à vouloir aider les autres, je vérifierai si les quatre conditions suivantes sont remplies :**

- 1) m'a-t-on explicitement demandé mon aide ?
- 2) ai-je l'envie, les compétences et les moyens pour intervenir ?
- 3) le demandeur est-il prêt à se prendre en charge lui-même ou va-t-il me refiler son fardeau ?
- 4) quels sont les critères qui me permettront de juger quand ma mission d'aide est accomplie ?

# VICTIME

---

Si je me sais enclin à chercher la sympathie ou le soutien des autres, je serai particulièrement attentif à ne pas me poser en victime pour faire en sorte que les autres règlent mes problèmes.

# PERSECUTEUR

---

Si je suis de nature colérique, autoritaire ou directive, je serai vigilant à ne pas agresser verbalement mon entourage même si je juge qu'il fait mal son travail.

## **Pour le superviseur, comment sortir du rôle de...(Marsan, 2005)**

### **Sauveteur**

- attendre qu 'il y ait une demande,
- ne pas s 'occuper des affaires des autres
- se freiner
- ne pas se projeter dans la situation de l 'autre
- aider la personne à trouver SA solution: écouter, reformuler, se taire
- s 'entraîner à faire confiance
- éviter les messages cachés dans les conseils (

**PERMISSION**

### **Victime**

- renforcer sa confiance en soi
- prendre ses responsabilités
- reconnaître et accepter ses propres limites
- demander sans se plaindre
- choisir la bonne personne pour demander (éviter le persécuteur)
- faire confiance
- se convaincre qu 'il n 'est pas nécessaire de souffrir pour réussir (irrite les autres plutôt que les attendrit)

**PIUSSANCE**

### **Persécuteur**

- ne pas juger et être tolérant
- accepter la contradiction
- accepter les limites des autres et les différences
- limiter ses goûts de pouvoir
- être conscient que dominer l 'autre a une fin
- être ouvert au changement
- limiter ses exigences

**PROTECTION**

## BOÎTE À OUTILS

### Quelques fausses croyances à bannir

- Les conflits qu'on évite de reconnaître se dissiperont avec le temps ; les choses se régleront d'elles-mêmes.
- Les conflits ne peuvent avoir que des effets négatifs ; ils sont nécessairement dommageables.
- Il est indispensable de résoudre tous les conflits entre employés.
- La collaboration est toujours la meilleure stratégie de gestion des conflits et l'accommodement est toujours la pire.
- Puisqu'elle est une méthode d'intervention efficace, qui permet de préserver la relation avec l'autre, la médiation peut donc être utilisée pour régler tous les conflits dans l'organisation.

# Stratégies face au conflit

- Les stratégies d'attitude du gestionnaire
- Les stratégies de filière

# I. Les stratégies d'attitude du gestionnaire

Le gestionnaire dispose d'une alternative temporelle d'intervention.

Il existe deux modes temporels de gestion qui relèvent souvent d'un choix politique (stratégique)

- La gestion proactive —————→ caractère prévisionnel
- La gestion rétroactive —————→ caractère opérationnel.

# 1. La gestion prévisionnelle du conflit

**a. La stratégie préventive : choisie quand les conflits sont considérés comme menaçant pour l'organisation.**

## \*Une forme démocratique de dialogue social

La Mise en place d'un SI et de communication entre les membres de l'entreprise. Le dialogue social est considéré à la fois comme un mode privilégié de prévention des conflits et de résolution de ces derniers.

## \*Une forme autoritaire d'oppression sociale

Elle consiste à interdire toute forme d'expression, de mécontentement (l'opposition n'est jamais tolérée)

**b. La stratégie offensive**

Le conflit comme étant opportun et consiste à créer des changements dans l'organisation.

# 1. La gestion prévisionnelle du conflit

## b. La stratégie offensive

Le conflit est jugé opportun et consiste à créer des changements dans l'organisation. Ex: moderniser les structures et les modalités de fonctionnement.

Les conflits sont créés volontairement afin d'accroître le dynamisme de l'organisation. L'offensive peut prendre plusieurs formes :

- Le gestionnaire impose le changement aux acteurs sans les consulter. Des résistances peuvent naître du fait de l'incertitude de la nouvelle situation. Parallèlement, il organise des cessions de formation. Le gestionnaire atteint une double finalité économique et sociale.
- Le gestionnaire peut aussi responsabiliser certains services ou certains membres installant ainsi une sorte de compétition entre eux. Le réajustement entre les acteurs du conflit se fait de lui-même par des défis plus ou moins tacites que ces acteurs se lancent mutuellement.

## Les limites de la gestion prévisionnelle du conflit :

- Les mécanismes déterminant du conflit peuvent résider à des niveaux divers de la structure organisationnelle et même à l'extérieur de l'organisation.
- Nous ne connaissons pas non plus les mécanismes conduisant de l'état présent à l'état futur qu'il faut prévoir.

Seule une prévision à court terme peut être plausible et peut raisonnablement donner des résultats crédibles.

## 2. La gestion opérationnelle du conflit

Cette gestion intervient au moment où le conflit s'est déjà manifesté.

### a. La stratégie défensive

#### \* La forme conciliante

Elle donne à la stratégie défensive un caractère de médiation. Les parties en conflit se réunissent sous l'arbitrage du gestionnaire du conflit qui apparaît alors comme l'homme de la communication.

#### \* La forme totalitaire

C'est une stratégie d'interdiction par la force. Exp: Le look out

### b. La stratégie curative positive

Le conflit est ici saisi comme une opportunité, source de confrontation et de restructuration sociale. Cette stratégie poursuit un objectif de canalisation du conflit pour infléchir son évolution de la façon la plus pertinente

Il s'agit de confier au conflit un rôle moteur génératrice de progrès et de dynamisme.

## **II. Les stratégies de filière**

L'implication de l'autre est à la fois source de motivation et également un moyen d'atténuer son mécontentement éventuel.

### **1. La stratégie d'intégration**

### **2. La stratégie de justification**

## 1. La stratégie d'intégration

Les deux majeurs moyens au service de l'intégration sont l'information et la formation. Il s'agit de faire de l'organisation un système intégré.

Plus le gestionnaire investit dans ces outils plus il arrive à atteindre 3 objectifs intermédiaires pour diminuer l'intensité des conflits :

- Responsabiliser et donc motiver les acteurs en leur montrant qu'ils sont directement associés à la prise de décision.
- Susciter la volonté des acteurs à analyser la valeur de l'enjeu → les acteurs doivent ainsi avoir à leur disposition une structure d'information les renseignant sur les caractéristiques de l'enjeu ;
- Développer l'aptitude des acteurs à analyser cette valeur → des programmes de formation concourrant eux-mêmes à leur information.

## 2. La stratégie de justification

Cette stratégie vise à expliquer les enjeux pour les faire accepter par les autres. Il s'agit d'une stratégie qui vise à convaincre pour partager la légitimité de l'enjeu.

C'est une stratégie basée sur la transparence mais aussi sur l'idée que l'autre partie est importante dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

La question qui se pose ici est de savoir faut-il recourir à l'une ou l'autre des stratégies de filière ?

Combiner les deux stratégies représente la meilleure alternative.

## **1. Observer**

Pour chacun, rassembler les faits :

- énumérer – décrire
- comparer – distinguer
- classer - définir

## **2. Poser le problème**

Pour chacun, expliquer sa façon de voir le problème

Mettre en évidence les

- Points de vue communs
- Contradictions

## **5. Décider**

Se mettre d'accord ensemble sur :

- la solution
- la mise en œuvre de la solution
- un moment d'évaluation de cette solution

## **4. créer une solution**

- Demander à chacun les différentes possibilités de solutions possibles
- être créatif
- Procéder par des accords sur des micro-solutions

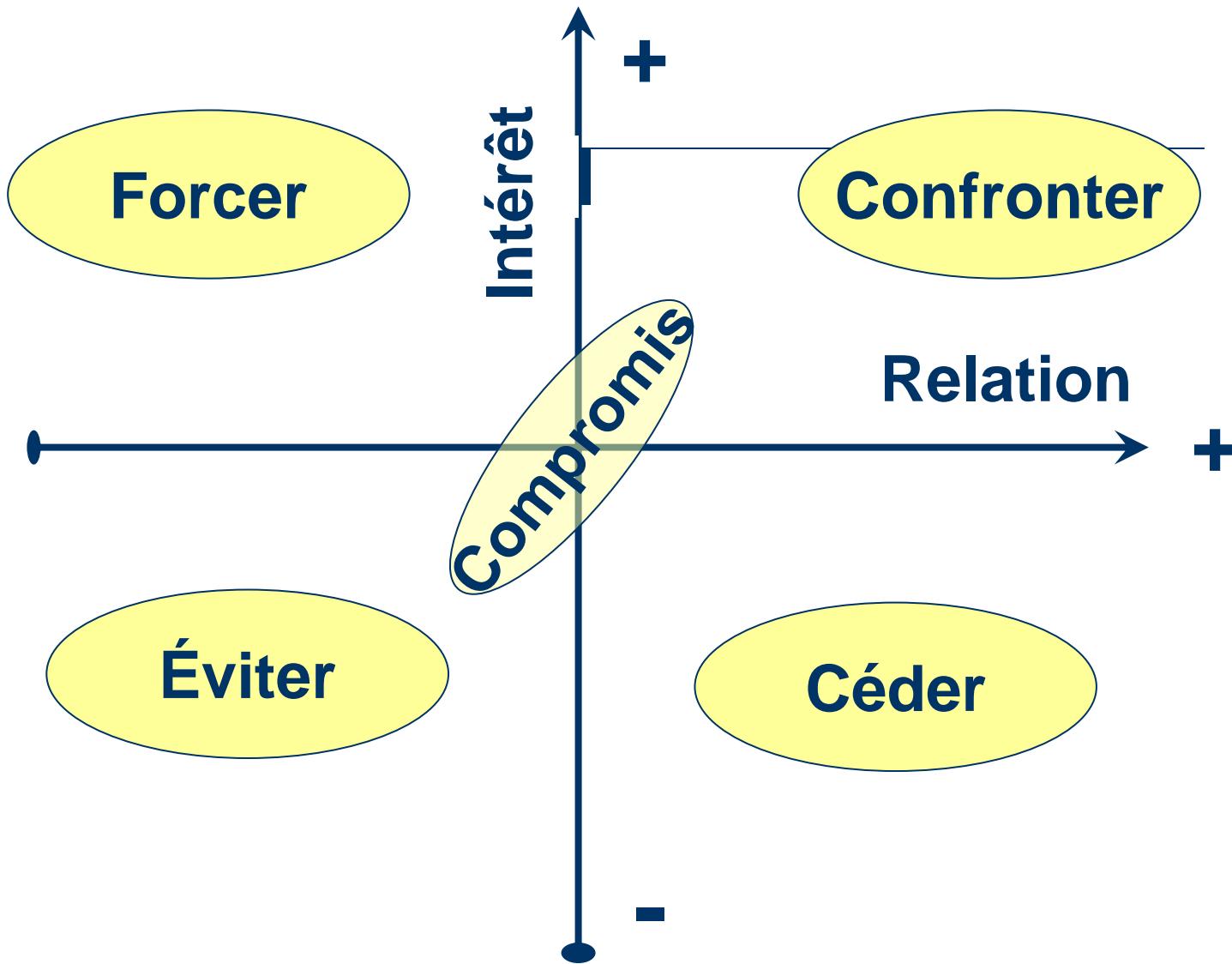
## **3. Comprendre**

Pour chacun

- Causes
- Conséquences

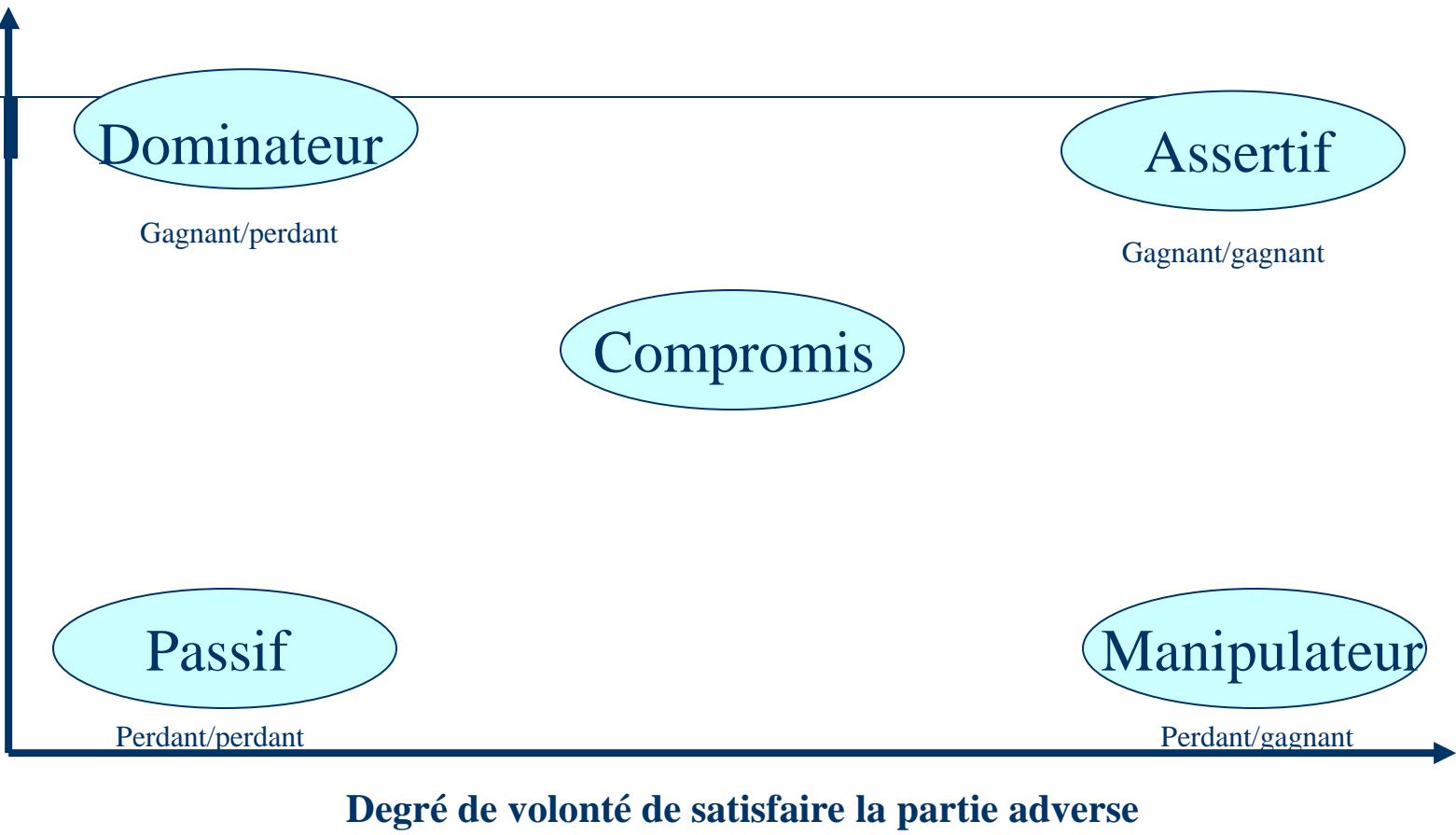
**Étapes pour une résolution de conflit**

# Style de gestion de conflits



## **Stratégies de gestion directe des conflits et styles personnels (Recueil, p. 316)**

Degré de volonté de faire triompher ses propres intérêts

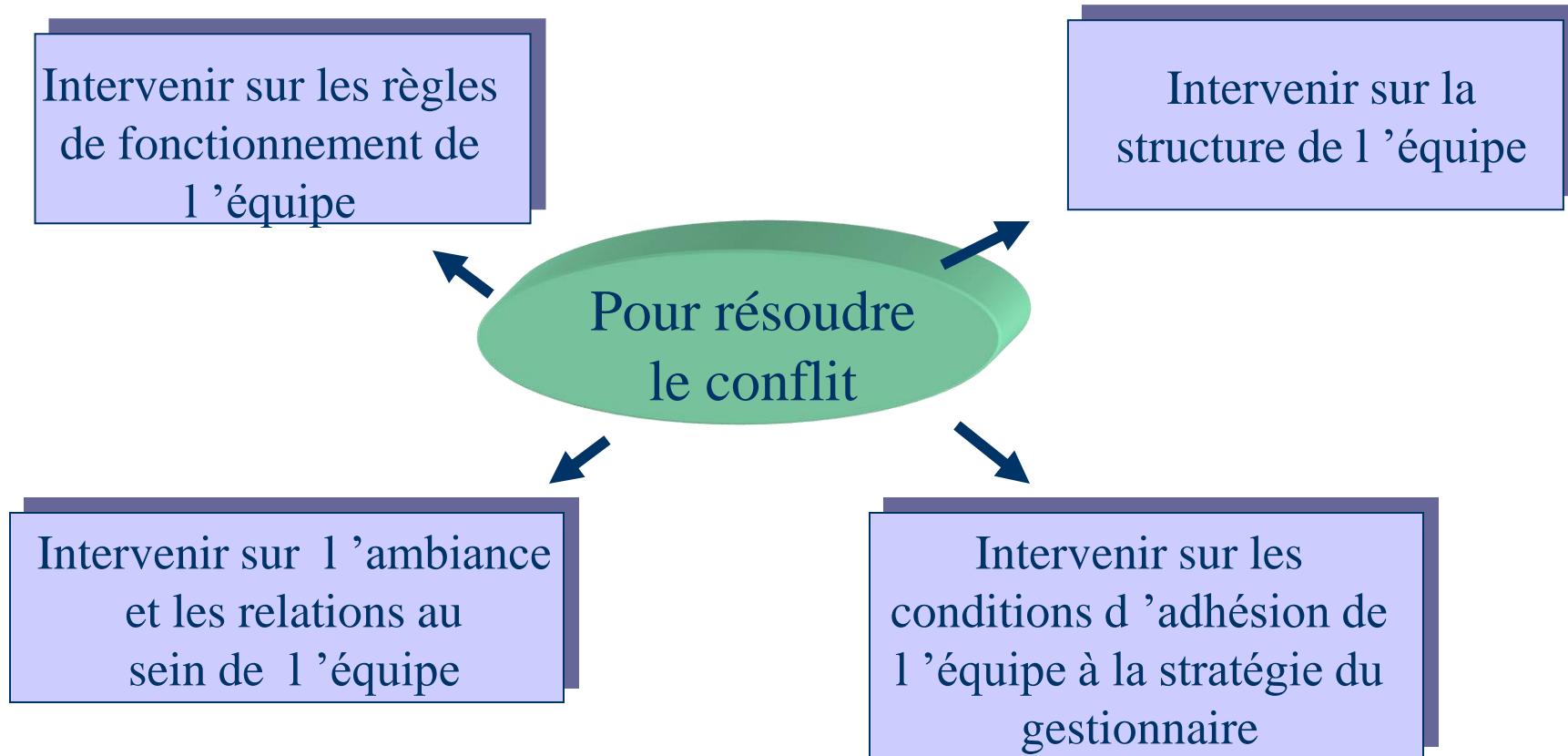


**N.B. Chacune de ces stratégies peut être efficace**

ATTITUDES	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
RETRAIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laisse le temps de la réflexion</li> <li>- Nécessite peu d'énergie et de temps</li> <li>- Désamorce les conflits de personnes et de valeurs</li> <li>- Permet aux personnes concernées de gérer elles-mêmes la difficulté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorise, dans certains cas, l'escalade du conflit</li> <li>- Peut être perçu comme une faiblesse exploitable</li> <li>- Une démission par rapport à son rôle de responsable</li> </ul>
COMPROMIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut déchristalliser la situation</li> <li>- Crée un esprit de conciliation</li> <li>- Permet à chacun de conserver sa position</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solution souvent routinière</li> <li>- Suscite le marchandage</li> <li>- Laisse les protagonistes sur une impression de « pas fini »</li> </ul>
DOMINATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solution rapide</li> <li>- Peut sécuriser</li> <li>- Satisfaction d'avoir tranché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développe la passivité et la soumission stratégique</li> <li>- Risque d'interrompre l'engagement du collaborateur</li> <li>- Donne un esprit de revanche au perdant</li> </ul>
CONFRONTATION NÉGOCIATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforce la confiance</li> <li>- Solution à long terme</li> <li>- Favorise (expression de chacun)</li> <li>- Développe la motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessite du temps et de l'énergie</li> <li>- Peut être vécue comme insécurisante</li> <li>- Tout ne se négocie pas</li> <li>- Peut être perçue comme une faiblesse.</li> </ul>
APAISEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapté si l'enjeu est minime</li> <li>- Calme les esprits</li> <li>- Sécurise à court terme</li> <li>- Améliore la relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut être perçue comme le refus de prendre ses responsabilités</li> <li>- Peut oblitérer un conflit larvé</li> </ul>

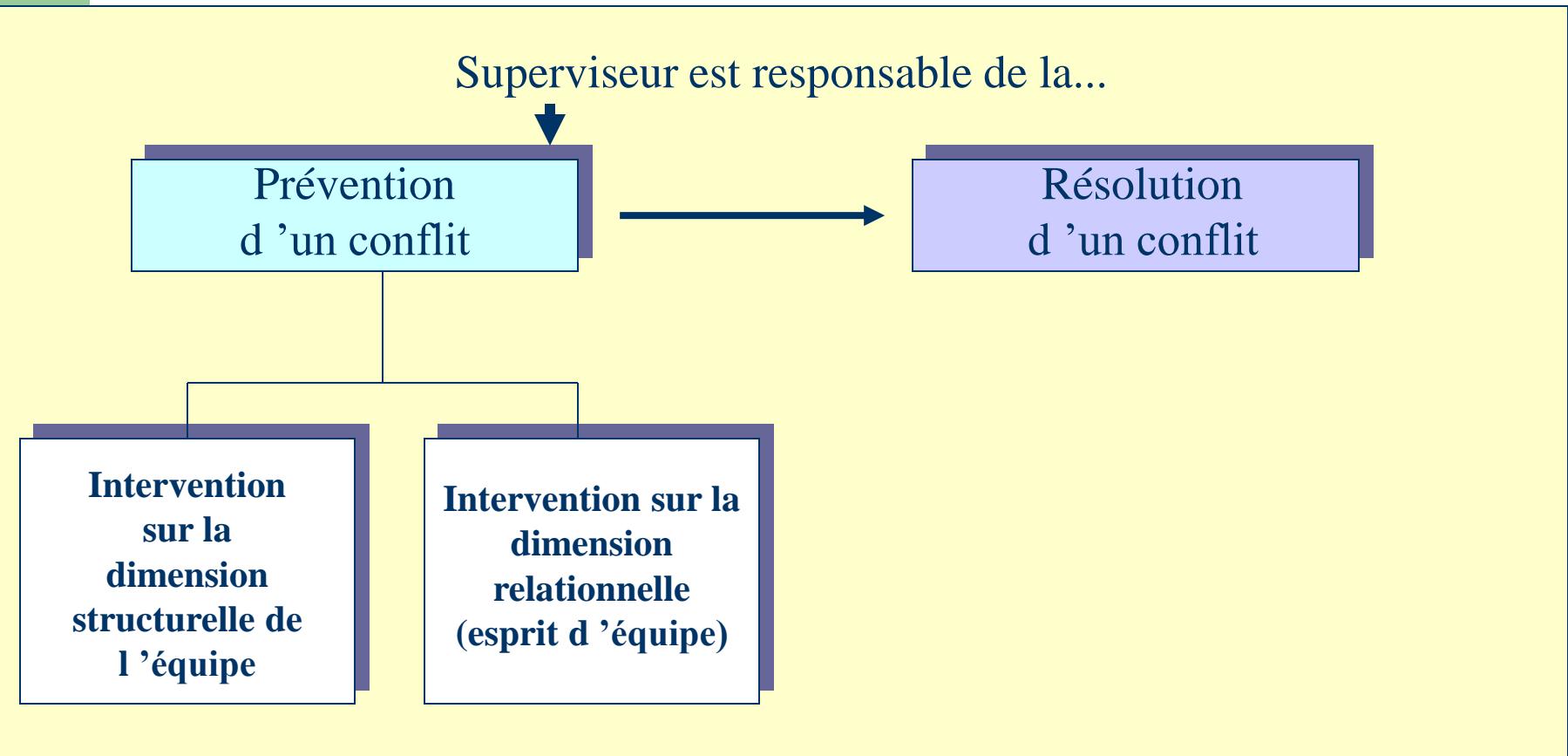
*« Une équipe performante n'est pas nécessairement une équipe sans conflit mais un groupe d'individus qui prennent soin de régler leurs différents ».*

## Solutions courantes aux conflits intragroupe



# Lien entre prévention et résolution de conflit au sein d 'une équipe de travail

Gestion d 'équipe



# Comment reconnaître un employé difficile?

- **Rendement inadéquat au travail**
  - Attentes non respectées
  - Comparaison avec les collègues de travail
- **Exercice inadéquat du rôle**
  - Rendement satisfaisant
  - Comportement inadéquat
- **Conflits au sein des groupes de travail**
  - Relations interpersonnelles difficiles
  - Plaintes des autres employés
- **Contestation de l'autorité**
  - Remise en cause du travail du gestionnaire
  - Comportement déviant
  - Critique et ridiculisation des représentants de l'autorité
  - Influence néfaste sur le climat de travail

# Distinction entre employé difficile et employé en difficulté

## BOÎTE À OUTILS

### Les différences entre un employé difficile et un employé en difficulté

Employé difficile	Employé en difficulté
<ul style="list-style-type: none"><li>• Problème de rendement persistant</li><li>• Problème de comportement persistant</li><li>• Déclencheur du problème difficile à cerner</li><li>• Comportement habituel de la personne</li><li>• Peu de soutien fourni par les collègues</li><li>• Manque de motivation pour changer</li><li>• Intervention possible de la part du gestionnaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problème de rendement temporaire</li><li>• Problème de comportement temporaire</li><li>• Déclencheur du problème repérable</li><li>• Comportement atypique</li><li>• Fidélité du réseau de soutien au travail</li><li>• Incapacité de changer sans appui extérieur</li><li>• Recours à des ressources externes</li></ul>

Source : adapté de M. Drolet (2004). *Comment gérer un employé difficile*, Montréal, Éditions Transcontinental, p. 19-21.

# Conséquences négatives de la présence d'un employé difficile

Conséquences possibles pour l'employé difficile	Conséquences possibles pour le superviseur	Conséquences possibles pour le groupe
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diminution de la productivité</li><li>• Mauvaise évaluation de sa performance</li><li>• Perte de crédibilité dans l'équipe</li><li>• Stress</li><li>• Avertissement, verbal ou écrit</li><li>• Suspension</li><li>• Congédiement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte de temps</li><li>• Trop d'attention accordée à l'employé difficile</li><li>• Trop peu d'attention accordée aux autres employés</li><li>• Traitement inéquitable des employés</li><li>• Stress</li><li>• Diminution de la productivité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mauvais climat de travail</li><li>• Imitation et diffusion des comportements inadéquats</li><li>• Détérioration de la situation</li><li>• Stress</li><li>• Augmentation de l'absentéisme</li><li>• Augmentation du taux de roulement</li><li>• Diminution de la productivité</li></ul>

# Exemples de comportements caractérisant un employé difficile

72

## Rendement insatisfaisant

### BOÎTE À OUTILS

#### Quelques traits problématiques caractérisant un employé difficile

##### Rendement insatisfaisant

- Manque de compétences et de savoir-faire
- Procrastination
- Mauvaise qualité du travail
- Quantité insuffisante de travail
- Insubordination
- Manque de disponibilité
- Difficulté à travailler en équipe
- Travail effectué de manière irréfléchie et trop rapide
- Erreurs fréquentes et récurrentes
- Rythme de travail trop lent
- Déresponsabilisation à l'égard des exigences et des échéances
- Manipulation de l'information

## Comportements inadéquats

### BOÎTE À OUTILS

#### Quelques traits problématiques caractérisant un employé difficile

##### Comportement inadéquat

- Retards fréquents, pauses trop longues, absences non motivées
- Attitude désagréable
- Conflits personnels
- Formulation de critiques acerbes à l'égard de l'employeur ou des collègues
- Sarcasme, intimidation, harcèlement
- Utilisation abusive des outils de travail à des fins personnelles
- Espionnage et vol de renseignements
- Absence de participation lors des réunions
- Absence aux rencontres stratégiques
- Non-respect des règles et des procédures

Source : adapté de M. Drolet (2004). *Comment gérer un employé difficile*, Montréal, Éditions Transcontinental, p. 32-45.

Source : adapté de M. Drolet (2004). *Comment gérer un employé difficile*, Montréal, Éditions Transcontinental, p. 32-45.

# Rôles et responsabilités du gestionnaire dans l'intervention auprès d'un employé difficile



73

Le gestionnaire ne doit pas être laissé seul pour intervenir et il aura besoin d'outils internes pour supporter sa démarche

Responsabilités	Direction de l'entreprise	Superviseur du poste	Service des RH
<b>1. Pratiques de gestion de l'entreprise</b>			
• Rédaction des politiques et des règlements internes	R		S
• Diffusion des politiques et des règlements internes		R	R
• Application des politiques et des règlements internes	R	R	S
• Tolérance quant aux violations	R	R	R
<b>2. Évaluation du comportement</b>			
• Documentation du comportement inadéquat		R	S
• Documentation des circonstances du comportement		R	S
• Clarification du comportement attendu		R	S
<b>3. Intervention</b>			
• Rencontre avec l'employé		R	
• Élaboration d'un plan de redressement		R	S
• Suivi du plan de redressement		R	
• Imposition de sanctions		R	S

R: responsable S: soutien au responsable

# Sources internes et externes de soutien au gestionnaire

## Service des RH

- Conseils
- Cas similaires

## Politiques internes

- Source indispensable d'informations
- Nécessité de clarté des données

## Convention collective

- En milieu syndiqué
- Gradation des sanctions

- Obligations de l'employeur
- Interdictions

- Si problèmes personnels hors du cadre du travail

# Les objectifs du gestionnaire dans son intervention

- Modification du comportement répréhensible
- Valorisation des comportements adéquats
- Préservation de la productivité du groupe
- Maintien d'un climat de travail stimulant
- Restauration de l'harmonie du groupe
- Souci de la santé et de la sécurité des employés
- Respect de la dignité et de l'intégrité de l'employé
- Actions conformes à la loi

# Cadre général d'intervention du gestionnaire

Obligation du salarié d'effectuer le travail « avec prudence et diligence » (Art. 2088 du *Code civil du Québec*)

- Soumission aux directives de l'employeur
  - Exécution du travail
  - Modifications demandées

- Sanctions applicables dans le cas contraire
  - Mesures disciplinaires en cas de manquement volontaire
  - Mesures administratives en cas de manquement involontaire

# Règles à respecter lors de sanctions disciplinaires ou administratives

Seulement en cas d'échec des interventions préalables visant à l'amélioration de la performance de l'employé

- 1) Communication adéquate de l'information à l'employé
- 2) Tolérance
- 3) Gradation des sanctions
- 4) Proportionnalité de la sanction par rapport à la faute
- 5) Examen des circonstances
- 6) Attitude du gestionnaire

# Exemple de gradation des sanctions

Objectif:  
permettre à  
l'employé  
de se  
corriger

- 1<sup>re</sup> faute : réprimande verbale
- 2<sup>e</sup> faute : avertissement écrit versé au dossier de l'employé
- 3<sup>e</sup> faute : suspension avec salaire pendant une journée
- 4<sup>e</sup> faute : suspension sans salaire pendant une courte durée
- 5<sup>e</sup> faute : suspension sans salaire pendant une longue durée
- 6<sup>e</sup> faute : congédiement

# Gradation des sanctions

## Cas de faute grave

- Non-application de la gradation des sanctions
- Application de la plus lourde peine : congédiement
- Lors d'un bris de confiance
  - Vol
  - Fraude
  - Violence
  - Agissements criminels
- Analyse nécessaire de l'ensemble des circonstances



# Facteurs atténuants et aggravants

Éléments à prendre en considération	Facteurs atténuants	Facteurs aggravants
Ancienneté de l'employé	Ancienneté élevée	Ancienneté peu élevée
Dossier disciplinaire	Dossier vierge	Dossier chargé, fautes similaires
Type de poste occupé par l'employé	–	Poste de cadre
Fréquence de la faute	Incident isolé	Caractère récurrent de l'incident
Conséquences de la faute	Absence de conséquences graves	Important préjudice causé ; nature de l'entreprise, clientèle, réputation
Pratiques de gestion	Tolérance antérieure quant aux gestes similaires ; manque d'information au sujet des politiques	Existence de politiques ou de règlements connus
Autres caractéristiques de l'employé	État psychique, problème personnel grave, remords ou excuses après les faits	Absence de remords ou d'excuses
Autres caractéristiques de la faute	Absence d'intérêt ou d'avantage personnel pour l'employé	Avantage personnel pour l'employé ; préméditation de la faute

# Attitude à adopter de la part du gestionnaire

- Ouverture d'esprit
- Connaissance approfondie des faits
- Pas de conclusions hâtives
- Distinction entre employé difficile et employé en difficulté
- Départage des responsabilités entre deux personnes impliquées
- Prise en compte des faits
- Prise en compte des mesures antérieures dans des circonstances similaires
- Difficultés face aux réactions émotives
  - Reconnaissance des émotions
  - Action rationnelle

# **LA NEGOCIATION :**

## **Une stratégie médiane de gestion des conflits**

# PLAN

**Définitions et généralités**

**Phases préparatoires de la négociation**

- Les conditions de la négociation
- Les qualités d'un bon négociateur
- La préparation de la négociation

**Stratégies, tactiques et techniques de la négociation**

**Négociation et résolution des conflits**

# DEFINITIONS & GENERALITES

Plusieurs définitions ont été données à la négociation:

- « *négocier, c'est agir, faire bouger, faire circuler, échanger, c'est le contraire de l'inertie* » (*DIMITRI WEISS, 2005*)
  
- « *la négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupes, délégations) qui, en raison de leur indépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre* » (*CRISTOPHE DUPONT, 1994*)

- « *la négociation est le processus grâce auquel deux ou plusieurs parties, ayant à la fois des intérêts communs et des intérêts conflictuels formulent et discutent certaines propositions concernant les termes précis d'un accord possible. La négociation fait normalement appel à une combinaison de  compromis et de coopération, et peut être d'oppression, dans les domaines particuliers, parfois vitaux pour l'une des parties en présence, ou plusieurs d'entre elles* » (*HELLRIELGEL-SLOCUM-WOODMAN, 1998*)

## Il découle de ces définitions que :

- La négociation est un processus de décision parmi d'autres
- Elle est un acte volontaire entre des parties qui décident d'entamer des discussions en vue de la recherche d'un accord.
- elle a une finalité qui est de trouver une (ou des ) solution à des situations qui risquent d 'être des impasses (conflits) ou de pouvoir aboutir (projets)
- La négociation vise à consigner le « meilleur accord possible », ce qui permet de valoriser au maximum les enjeux communs des parties.
- elle peut dans certains cas être un mode à privilégier. Comme elle peut ne pas remplir les conditions voulues d 'opportunités ou d 'efficacité

# **Phases préparatoires de la négociation**

- a) Les conditions de base
- b) Qualités d 'un bon négociateur
- c) Préparation de la négociation

## a) Les conditions de base :

- 1) les convergences : avoir un minimum de points d 'accord
- 2) la volonté d 'accord: avoir l 'intention d 'arriver à un accord
- 3) le rapport de force: un certain équilibre est nécessaire

L'action même de la négociation est basée sur l 'échange et l'interaction

## b) Qualités d'un bon négociateur

Le négociateur efficace est un excellent communicateur. C'est une personne qui est prête à déployer tous les efforts pour établir une relation d'affaires positive, notamment à faire des compromis pour atteindre un but encore plus vaste et plus satisfaisant pour les deux parties.

- s'employer à nouer une relation d'affaires solide
- bien se préparer pour la négociation
- comprendre les besoins du partenaire
- comprendre ses propres besoins
- bien communiquer
- faire preuve de flexibilité et de créativité
- bien gérer les conflits
- comprendre le pouvoir et l'utiliser de manière efficace
- divulguer l'information de façon appropriée et en temps opportun
- aborder la négociation de façon structurée

## c) Préparation de la négociation

### Il est nécessaire de bien connaître son interlocuteur:

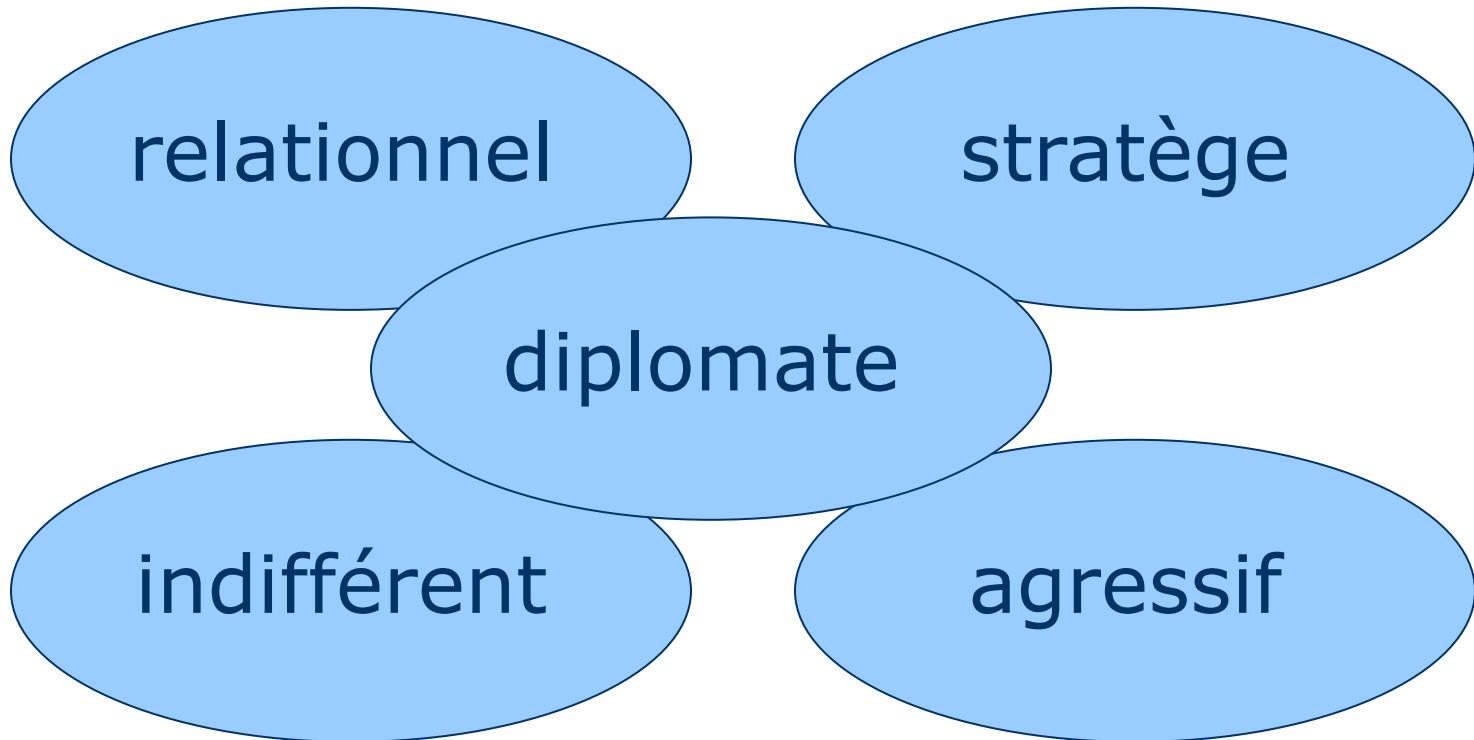
- d'abord son statut: sa mission, sa fonction et les limites de ses pouvoirs
- ses caractéristiques individuelles: physique (âge, sexe...) et celles de sa personnalité (établir un profil et dégager les indications sur la manière dont il aura tendance à négocier : coopération/confrontation)

### Ce que nous voulons?

Définir les objectifs et les points de négociation. Pour cela il faut répondre à la question « que cherchons-nous, fondamentalement, à obtenir lors de cette négociation ? »

# PROFILS DE NEGOCIAUTEUR

Il existe plusieurs styles de négociateur dont cinq profils principaux présentés dans le schéma suivant:



Grille de Thomas KILMAN (1972)

# Préparation de la négociation:

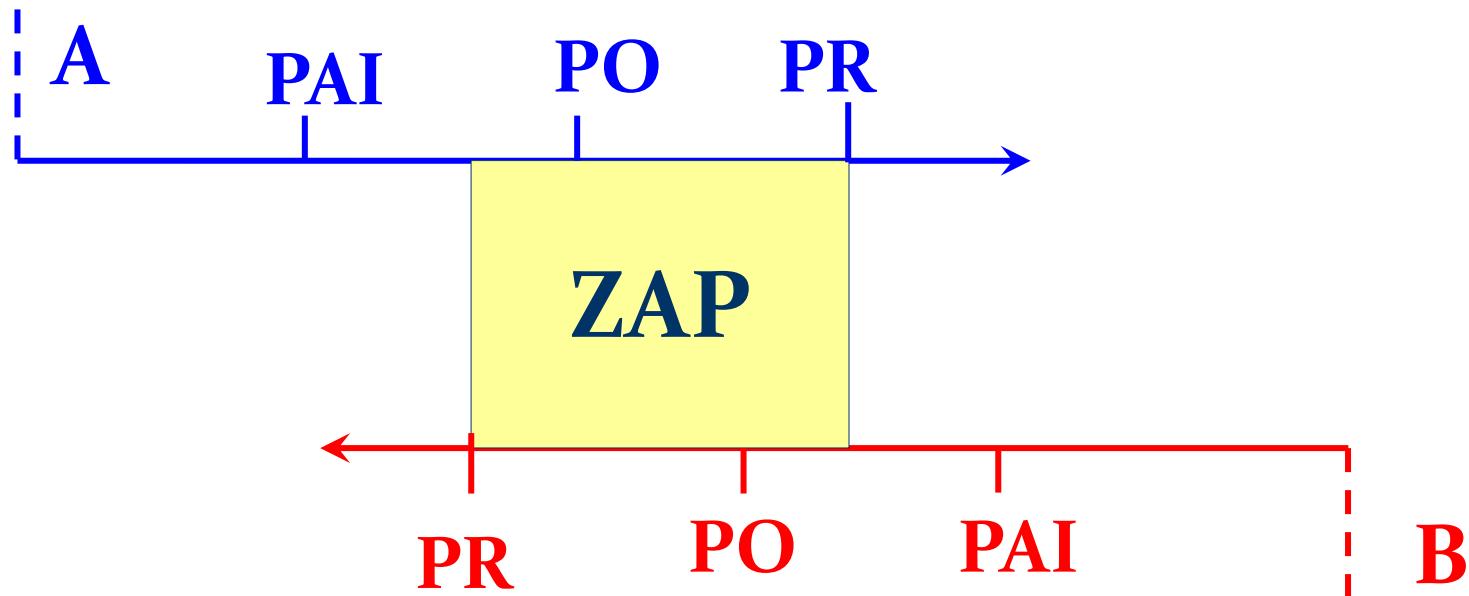
**Elle dépend largement du type de négociation.  
En fonction des situations et des préparations  
on peut établir le tableau suivant:**

Type négociation situation	lourde	Intermédiaire	Légère
Stratégique	Alliance ; fusion		
Intermédiaire		Licenciement Acquisition	
routinière			Négociation sociale

## **Différentes étapes de la préparation sont :**

- La mise au point d'un diagnostic de la situation
- la détermination des objectifs et l'évaluation des objectifs de l'autre
- La mise au point d'une stratégie de négociation
- l'organisation matérielle de la négociation

## Identifier la Zone d'Accord Possible (ZAP)

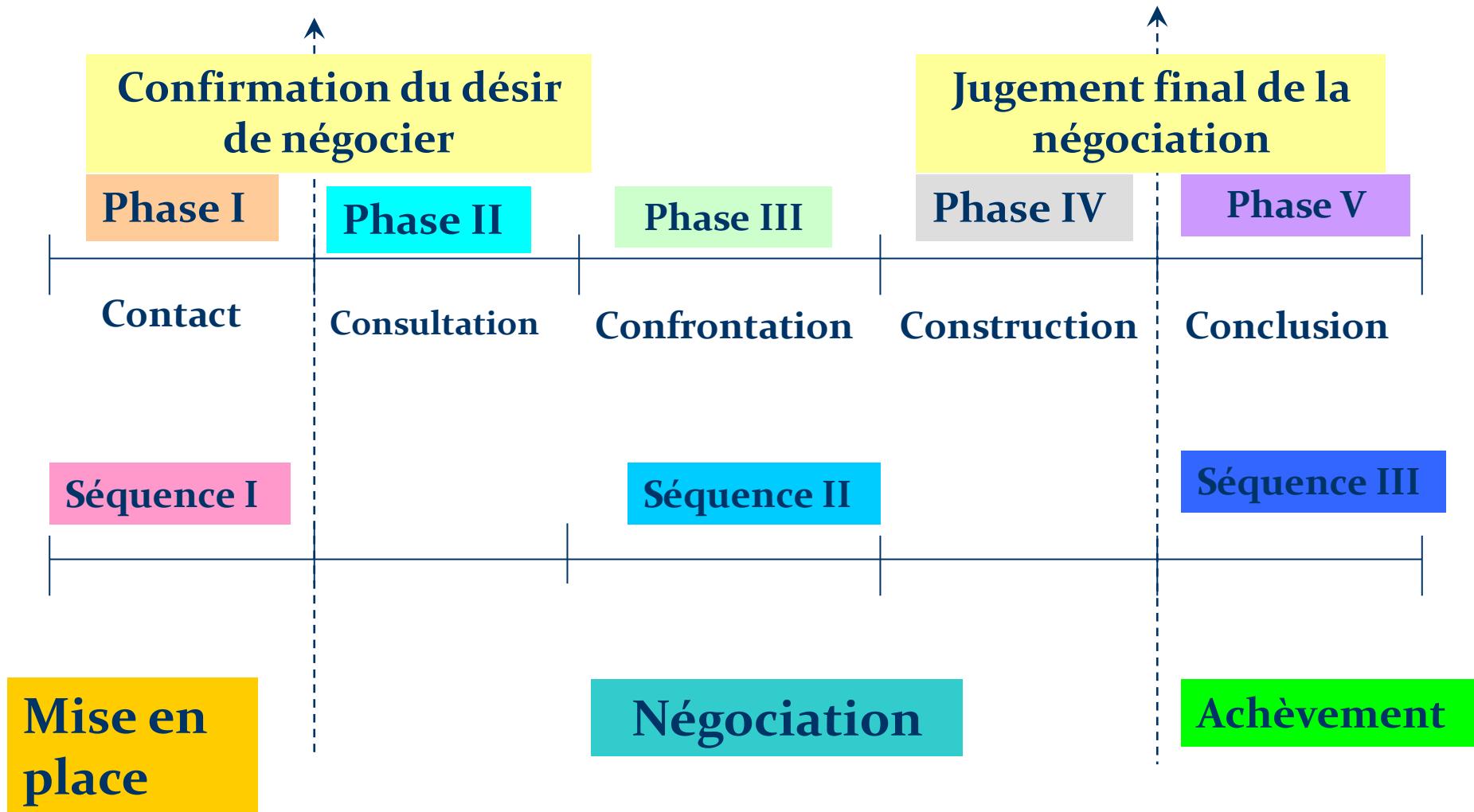


**PAI:** Position Affichée Initiale

**PO:** Position Objective

**PR:** Position de Repli

# Déroulement d'une négociation



# Processus de négociation

La stratégie est l'ensemble des actions et orientations étalées dans le temps dans le but d'atteindre un objectif déterminé.

- ⇒ La stratégie est l'art d'organiser la guerre
- ⇒ La tactique étant les moyens et les méthodes

Dans la négociation, les spécialistes ont introduit en plus de ces deux notions **la technique**.

- La stratégie : elle définit les grandes orientations, les actions majeures, la cible à atteindre.
- Les techniques : elles définissent la manière dont le négociateur va traiter du sujet, dont il va manier les objets de la négociation
- Les tactiques : elles correspondent aux initiatives ponctuelles par lesquelles le négociateur saisit les opportunités de circonstances et contourne les obstacles.

**Ces trois notions sont récapitulées dans le tableau ci après :**

<b>Niveau</b>	<b>Fonction</b>	<b>Actions</b>
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grandes orientations</li><li>• Options</li><li>• Cibles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Je pense à ma cible</li><li>• Comment l'atteindre ?</li></ul>
Technique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manière de traiter l'objet</li></ul>	Je cherche à faire avancer mes prétentions ou à organiser ma défense
Tactique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actions ponctuelles et opportunistes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• J'agis sur le champs en fonction des circonstances, de l'opportunité de l'improvisation</li></ul>

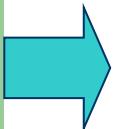
- Le négociateur ne doit pas oublier qu'il peut y avoir de fortes interactions entre les différents niveaux. Les actions se déroulent rarement en linéaire.
- Le choix d'une technique ou d'une tactique ( à bon ou à mauvais escient ) peut conduire à modifier sa propre stratégie et/ou celle de son interlocuteur
- Aussi, le choix doit être fait après analyse approfondie des éléments cités lors de la phase de préparation

# Définition et rôle d'une stratégie

## Définition :

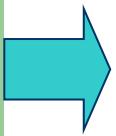
- La stratégie est un concept unificateur qui guide dans la sélection des solutions adoptées aux décisions nombreuses que nous devons prendre durant les négociations.
- Il faut s'interroger sur la meilleure stratégie à adopter dans une situation conflictuelle

selon Marc Cathelineau « ***La meilleure stratégie ou stratégie gagnante est celle qui est la mieux adaptée à une situation donnée compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés et de la stratégie de notre interlocuteur*** »

 Nous n'adopterons pas la même stratégie de négociation selon que nous sommes en situation de pouvoir dominant ou dominé ; que nous souhaitons développer une relation de confiance à long terme avec notre interlocuteur ou que nous nous soucions uniquement des intérêts immédiats.

## Rôle :

- La stratégie permet au négociateur de se munir d'un critère en fonction duquel il jugera son comportement.
- Sa communication aux protagonistes avant le début des négociations peut jouer le rôle d'un ciment organisationnel.
- Au niveau le plus simple, dans certains cas, elle donne au négociateur la liberté d'action et l'occasion de parvenir à la solution souhaitable.



Le rôle d'une stratégie est donc d'être un guide et un cadre qui maintiendront la logique dans la sélection ultérieure des tactiques, du style, du comportement et de la conduite de la rencontre.

# Les déterminants du choix d'une stratégie :

1. **L'équilibre des rapports de force** : Les acteurs de la négociation sont interdépendants. Pour développer de plus en plus la négociation, un équilibre doit s'établir entre les protagonistes ou les parties adverses. En effet, un rapport de force nettement en faveur d'une partie amènera le plus souvent celle-ci à adopter une attitude conflictuelle.
2. **Les relations entre les parties et leurs attitudes** peut en elle-même avoir sa propre valeur indépendamment des points à négocier. Dans ce cas de figure, une hostilité manifestée par l'une des deux parties contribuera négativement à la résolution du conflit. Un préjugé ou une prétention idéologique réduira les perspectives de réussites parce que nous croyons à l'avance que nos expériences antérieures avec cette même personne avaient été très mauvaises, donc la crainte finit par s'établir éloignant de ce fait tout accord souhaité et toute attitude positive vis-à-vis du conflit.

# Les déterminants du choix d'une stratégie :

3. **La pression des buts** : Ce déterminant trouve sa source dans l'importance que chaque partie accorde à la réalisation de ses propres objectifs.

Chaque partie au conflit se fixe des objectifs qu'elle s'engage à atteindre, mais l'intensité de cet engagement sera variable d'une situation à une autre, ce qui agira sur le comportement et l'attitude adoptés et sera d'une part coopérative et ceci en cas d'une intensité forte ; l'attitude conflictuelle sera poursuivie dans le cas contraire.



Plus le désir de satisfaire nos objectifs soit fort plus notre dépendance vis-à-vis de l'autre partie sera renforcée et donc une stratégie coopérative sera retenue comme meilleure attitude.

4. **La meilleure option au lieu de l'accord en cours de négociation** :

Ce déterminant nous permet d'établir ce qui est préférable aux conséquences d'un accord pas trop défavorable. Dans ce cas d'autres options sont ouvertes, le choix d'une option meilleure ne veut pas dire qu'on a préféré une option à un accord négocié mais au présent accord en cours de négociation.

# **Les déterminants du choix d'une stratégie :**

## **5) La nature des points :**

Les points qui ont un caractère distributif mèneront vers une stratégie conflictuelle.

Les points dont la nature est intégrative, on trouve indispensable le recours à une stratégie coopérative.

La plupart des points à négocier sont mixtes (intégratives/distributives), donc la solution sera la suivante :

- Si la négociation prend un tournant intégratif, l'autre partie au conflit manifestera souvent une attitude coopérative ;
- Si par contre le tournant aura pour qualification le caractère distributif, la stratégie conflictuelle finira par s'installer.

## **6) L'influence de l'environnement :**

- L'environnement dans lequel se déroule la négociation va influer le choix d'une stratégie.
- L'objectif sera dans ce cas de savoir quel type de stratégie peut prospérer dans un environnement hétérogène composé essentiellement de non-coopérants. En effet, cet objectif sera atteint en faisant une somme pondérée des effets des déterminants déjà cités.

# Les types de stratégie de négociation

## 1. La stratégie coopérative

- Elle est basée sur la collaboration et sur la conscience de l'existence d'intérêts communs.
- Ce type de négociation rompt avec l'antagonisme ambiant dans les négociations. Cette stratégie aide véritablement à résoudre des situations problématiques. Les parties en présence déterminent leurs problèmes communs, définissent et évaluent les options possibles et manifestent ouvertement leurs préférences à parvenir à une solution qui soit acceptable.
- 4 règles doivent être suivies :
  - ne pas être envieux.
  - ne pas être le premier à cavaler tout seul.
  - pratiquer la réciprocité dans la coopération comme dans la défection.
  - ne pas perdre de vue le caractère fluctuant des rapports de force.

# **Les types de stratégie de négociation**

## **1. La stratégie conflictuelle :**

- Dans cette stratégie, les protagonistes vont utiliser tous les moyens et modes de confrontation en mobilisant toutes les sources de pouvoir à leurs dispositions.
- C'est une stratégie d'agression et de domination caractérisée par une attitude extrêmement compétitive.
- Chaque partie considère l'autre comme un adversaire voir même un ennemi qu'on doit dominer.
- La stratégie conflictuelle amène à une situation dans laquelle une partie obtient satisfaction et l'autre se trouve dans le camp des perdants.

	<b>Négociation à prédominante intégrative</b>	<b>Négociation à prédominante distributive</b>
Légitimité de l'autre partie	-reconnaissance entière : la partie adverse est un partenaire -préjugés de bonne foi	-l'autre partie est considérée comme un adversaire -méfiance, intention à priori douteuse
Degré d'indépendance des intérêts et des objectifs	-la satisfaction des intérêts de l'un passe par la satisfaction au moins partielle de l'autre → Compatibilité des objectifs	Supériorité des intérêts à l'un des protagonistes par rapport à ceux qui seraient communs → incompatibilité des objectifs
Volonté d'arrangement	Attitude conciliante → accepter des concessions mutuelles et équilibrées	Intransigeance globale → tenter d'imposer exclusivement sa propre opposition
Moyens utilisés	Ambiance positive → éviter les chantages, la coercition, la provocation et la menace	Agressivité, hostilité, utilisation de tous les moyens de pression efficaces

**Les techniques peuvent être classées en 3 grandes catégories:**

- Les techniques majeures
- Les techniques secondaires
- Les techniques spécifiques

<b>Techniques majeures</b>	<b>Principe</b>
Technique du point par point	diviser chacune des difficultés que j'examinerai en autant de parcelles qu'il serait requis pour mieux les résoudre
Technique du donnant donnant ou « paquet »	consiste à aboutir à une solution d'ensemble, obtenue par un échange de concessions et/ou d'avantages en tenant compte des priorités différentes des deux parties
Technique de l'élargissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>* les négociateurs peuvent ajouter aux objets de la négociation existants des clauses complémentaires et/ou supplémentaires non prévues dans la négociation initiale</li> <li>* ils peuvent dépasser les difficultés par une redéfinition du problème : on change les règles du jeu et on impose une « nouvelle donne »</li> </ul>
Technique du faut pivot	consiste à faire apparaître des prétentions ou des objectifs secondaires voir factices, qui face à la réticence ou au refus de la partie adverse d'offrir des concessions importantes sont ensuite abandonnées au bénéfices d'autres véritables objectifs

<b>Techniques Secondaires</b>	<b>Principe</b>
Technique de globalisation	Elle consiste à convertir l'ensemble des objets en mesures unique, une enveloppe globale. Les arbitrages entre objets seront ensuite négociés à l'intérieur de l'enveloppe Elle est utilisée lorsque les objets sont quantifiables et transformables en coûts/prix
Technique du bilan	Cette technique permet au négociateur de dresser « pas à pas » la balance entre les coûts des concessions qu'il fait et les avantages qu'il reçoit
Technique Des quatre marches	<p><b>Marche 1 :</b> solution idéale pour le négociateur, très difficile à faire accepter par l'autre.</p> <p><b>Marche 2 :</b> solution plus qu'idéale pour l'autre, c'est à la limite une proposition ironique</p> <p><b>Marche 3 :</b> peu avantageuse pour le négociateur mais acceptable pour l'autre</p> <p><b>Marche 4 :</b> solution optimisante, acceptable pour les deux</p>

<b>Techniques Spéciales</b>	<b>Principe</b>
Technique des petits pas	Est d'avancer pas à pas en donnant des ultimatums et/ou des dates butoir La gestion du temps et du relationnel jouent beaucoup dans cette technique
Technique de L'encerclement	Cette technique se rapproche plus de la stratégie que de la technique pure

# Les techniques majeures : Technique du point par point « Salami »

opportunités	avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>-tous les objets sont d'égale ou de grande importance</li><li>-si l'on veut verrouiller un point</li><li>-rapport de force très favorable</li><li>-gain ou rupture</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-simple à utiliser</li><li>-éviter la dilution, les dérapages</li><li>-segmenter les problèmes par ordre de difficulté et d'importance</li><li>-imposition de l'ordre de discussion</li><li>-ordonner la séquence des actions</li><li>-favorise le négociateur en situation de force</li><li>-maximiser les gains</li><li>-utilisable en attaque ou en défense</li><li>-peut ouvrir des brèches</li><li>-permet la concession sur une multitude de petits points</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-rigidité de la négociation</li><li>-conduit au blocage et à la rupture</li><li>-résultat souvent médiocre</li><li>-pas d'ouverture ni de créativité</li><li>-induit un climat conflictuel</li><li>-consomme beaucoup de temps et d'énergies</li><li>-Somme des points d'accord insatisfaisant</li><li>-choc des cultures</li></ul>

# Les techniques majeures : Technique du donnant-donnant « Paquet » :

opportunités	Avantages	inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>-Les priorités des objectifs doivent être complémentaires</li><li>-En cas de négociations difficiles et/ou complexes</li><li>-Valeur du paquet supérieur aux autres solutions</li><li>-Rapport de force relativement équilibré</li><li>-Volonté d'arriver à un accord très forté</li><li>- Bonne connaissance des intérêts réciproques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-induit un climat coopératif en principe</li><li>-donne de la fluidité et des marges de manœuvres</li><li>-permet de mieux connaître l'autre</li><li>-rapidité, gain de temps</li><li>-résultats assez favorables pour l'ensemble des partenaires</li><li>-sortie d'un blocage</li><li>-notion moderne de la négociation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-besoin de priorités et d'utilités complémentaires</li><li>-blocages si les utilités sont d'égales importances</li><li>-bonne foi des partenaires indispensable</li><li>-demande une grande habileté</li><li>-plages de négociation</li><li>-nécessairement conséquentes</li><li>-le point par point est préférable dans certains cas</li><li>-évaluation de l'échange délicate</li></ul>

# Les techniques majeures :

## Technique du faux pivot « pivot factice »

opportunités	avantages	inconvénients
-pas d'opportunité -à utiliser en préférence en début de négociation	-surprendre l'autre -maximiser le gain -test de résistance de l'autre -mesure les utilités	-technique manipulatrice -risque de rupture -demande une grande habileté -perte éventuelle de crédibilité -être sûr du point pivot de l'autre -inutilisable si le rapport de force est fortement déséquilibré

# Les tactiques de négociation

- Les tactiques sont la première étape de la mise en application de la stratégie. Elle doit alors lui être appropriée.

On a recours aux tactiques de négociation pour altérer l'autre partie du rapport de forces, sa perception de pouvoir de négociation ainsi que l'estimation de son propre pouvoir de négociation de l'équilibre entre les deux.

L'utilité des tactiques de négociation réside dans le fait qu'elles permettent de « manipuler » les ressources et les contraintes dans l'environnement d'une part, et améliorer notre information afin de mieux les utiliser ou les éviter d'autre part.

# Les tactiques de négociation

• Les **tactiques d'information** visent à informer et à s'informer. Elles ont pour objectif d'informer l'autre partie et de s'informer soi-même sur les revendications tout en essayant de préserver sa marge de négociation et de découvrir les préférences réelles (ce que l'autre partie souhaite réellement obtenir). Les tactiques d'information permettent de connaître ce que l'autre partie demande ou propose et de mieux saisir les conséquences qui en découlent.

Les **tactiques de persuasion** visent à convaincre. Elles ont pour objectif d'amener l'autre partie à changer sa position et même à modifier sa préférence réelle. Elles emploient le raisonnement et des arguments objectifs qui s'appuient sur des données ou des faits, par exemple des statistiques, des témoignages, des rapports.

# Les tactiques de négociation

- Les **tactiques de coercition** visent à intimider. Elles ont recours à des moyens de pression, autres que ceux fondés sur des motifs objectifs, dans le but d'amener l'autre partie à modifier sa position. Elles sont employées lorsque les arguments objectifs ont échoué à conduire à un règlement. Par exemple, une partie interrompt la négociation jusqu'à ce que l'autre partie ait modifié sa position sur un point précis.

L'efficacité des tactiques de coercition est déterminée par la réaction de la partie adverse. Elle dépend de la fréquence d'utilisation de ces tactiques, de l'importance de la clause ou de l'élément en question, de l'influence de l'opinion publique et de la possibilité de désengagement des parties.

Les **tactiques de coopération** et de conclusion visent à rapprocher. Elles soutiennent la recherche de la collaboration et de la confiance de l'autre partie ainsi que la recherche de réciprocité et d'intérêts mutuels. Cette démarche de coopération s'effectue, non par altruisme, mais dans le but de mieux défendre les intérêts des personnes que le comité de négociation représente.

# INVENTAIRE DES TACTIQUES DE NÉGOCIATION

- Tactiques utilisant la pression
- Tactiques utilisant le jeu du temps
- Tactiques favorisant la coopération
- Tactiques de fermeture
- Tactiques d'intimidation
- Tactiques de duperie

# TACTIQUES UTILISANT LA PRESSION

---

■ OBJECTIF: Faire « craquer » la volonté de l'autre sous le stress de la situation.

- Grève ou lockout
- Ultimatum (date limite)
- Tout ou rien
- Séances systématiquement prolongées pour provoquer l'usure

# TACTIQUES UTILISANT LE JEU DU TEMPS

OBJECTIF: Freiner le mouvement des négociations pour attendre un moment stratégique.

- Report des rencontres
- Retours en arrière dans le processus
- Demander du temps pour obtenir des informations
- Invoquer l'attente d'une autorisation externe

# TACTIQUES FAVORISANT LA COOPÉRATION

La coopération est moins affaire de manœuvre que d'un état d'esprit et d'un climat relationnel donné.

- Établissement de règles du jeu mutuellement acceptées
- Réciprocité
- Ballons d'essai
- Mise entre parenthèses

# TACTIQUES DE FERMETURE

■ OBJECTIF: Bâtir une position de négociation inflexible

- Fait accompli
- Engagement irrévocable
- La politique organisationnelle
- Un ordre de la haute direction
- Clamer un manque d'autorité

# TACTIQUES D'INTIMIDATION

OBJECTIF: Intimider l'autre de façon à ce qu'il cède à nos revendications.

- Menacer de représailles
- Jouer sur la crédibilité de l'autre
- Mettre en évidence son statut et son autorité

# TACTIQUES DE DUPERIE

Objectif: Induire l'autre à accepter une entente désavantageuse.

- Manipuler l'information
- Ajouter une demande de dernière minute
- Jouer la comédie du bon et du méchant
- Jouer la comédie du « pauvre moi »
- Échapper un « secret »

# INTENTIONS STRATÉGIQUES ET MÉTHODES DE NÉGOCIATION

<u>INTENTION</u>	<u>MÉTHODE</u>
<i>Compétition</i>	➤ <i>Point par point</i> ➤ <i>Retournement</i> ➤ <i>Bilan</i>
<i>Compromis</i>	➤ <i>Paquet</i> ➤ <i>Segmentation</i>
<i>Coopération</i>	➤ <i>Élargissement</i> ➤ <i>Transformation</i>

# TECHNIQUES ET TACTIQUES

## **Méthode de traitement des objets point par point**

- Tactiques utilisant la pression, de fermeture et d'intimidation

## **Méthode du «paquet»**

- Tactiques utilisant la pression, de fermeture

## **Méthode de l'élargissement et transformation**

- Tactiques favorisant la coopération

## **Segmentation**

- Tactiques utilisant la pression, de fermeture

## **Retournement (ou faux-pivot)**

- Tactiques utilisant le jeu du temps et de duperie

## **Bilan**

- Tactiques de fermeture et de duperie

## **Les tactiques peuvent être classées en 3 grandes familles:**

<b>Tactiques</b>	<b>Principe</b>
Les tactiques D'influence	Celles qui vont agir directement sur le comportement, l'attitude, le ressenti des négociateurs
Les tactiques D'objet	Celles qui vont utiliser en priorité le ou les objets de La négociation
Les tactiques terminales	Elles sont utilisées par les négociateurs en dernière phase de la négociation ; ce sont des aides à la négociation

# Merci à tous et à toutes !

J'ai eu beaucoup de plaisir à partager tout ce temps avec vous.

Je vous remercie infiniment de m'avoir donné l'opportunité d'être votre professeur.

Je vous encourage, encore une fois, à poursuivre vos rêves sans relâche et à continuer votre amélioration spirituelle, culturelle, physique et professionnelle.

*Prenez la vie entre vos mains, partagez vos rêves et construisez votre destin!*

*N'oubliez pas que chacun est responsable de faire du monde quelque chose de mieux !*

À bientôt, I'll see you soon,

Sincèrement,