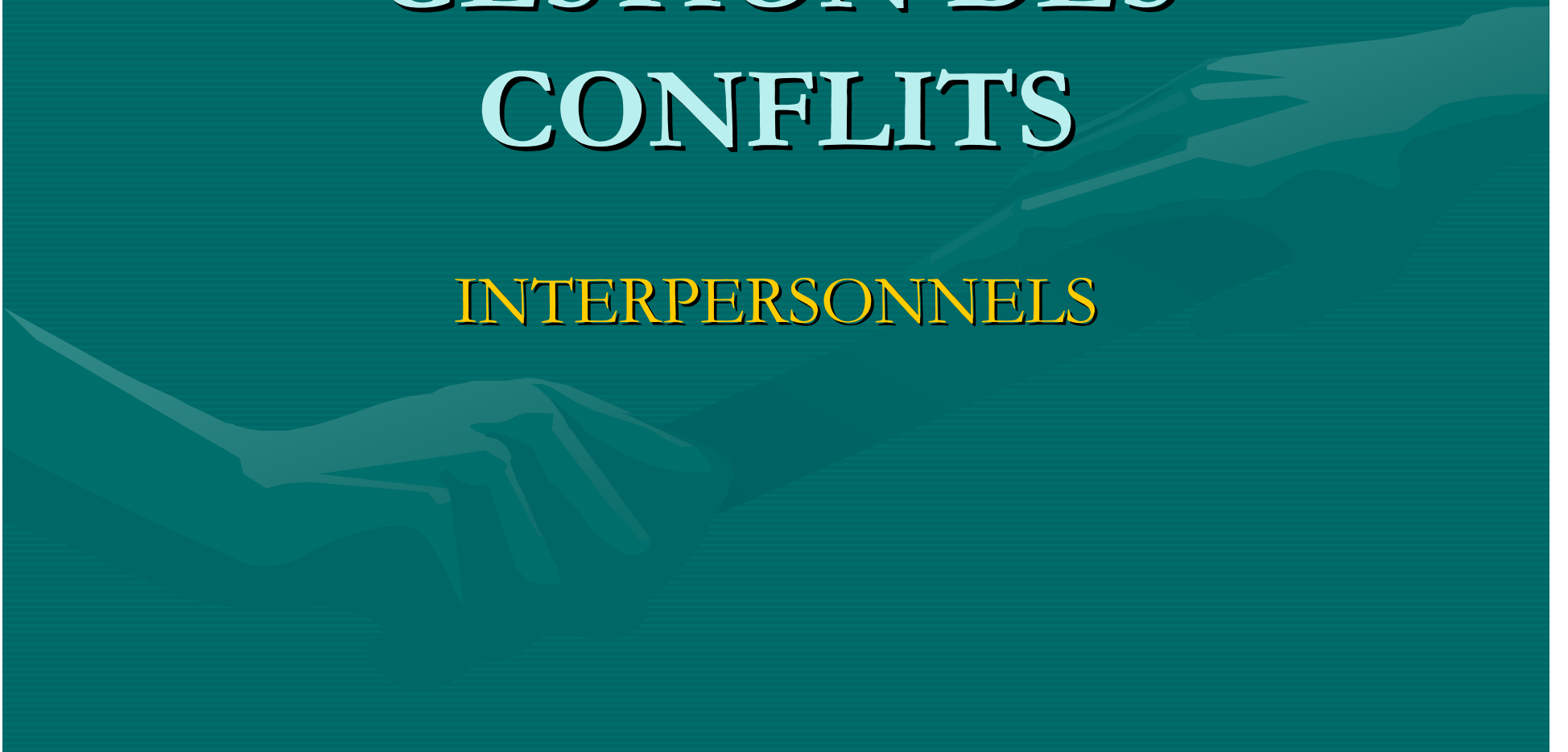


GESTION DES CONFLITS

INTERPERSONNELS



Recherche de l'origine du conflit.

- Quelle est la "goutte" d'eau qui a fait déborder le vase ? A quel moment cela s'est-il produit ? Revivre cet instant en faisant revenir le ressenti du moment: c'est l'état interne.
- Prendre de la distance.
- C'est la notion de seuil. Trop c'est trop!
- **Concrètement:** Il est important de revivre cette situation, pour se "rebrancher" sur les émotions du moment.

Définir pourquoi un employé devient difficile



GERER LES PERSONNALITES DIFFICILES

Le MOU :

- Il soupire, n'a aucun enthousiasme, hausse les épaules, mais ne dit jamais que cela ne va pas
- Encouragez-le à réfléchir sur la meilleure manière d'accomplir sa tâche en lui donnant un sens. Félicitez-le quand il le mérite, et faites attention à lui envoyer plus de retours positifs que négatifs.

GERER LES PERSONNALITES DIFFICILES

La Personnalité de celui qui
laisse tout tomber :

- Il se débarrasse de ses tâches, notamment les plus ennuyeuses, et les délègue à d'autres.
- Définissez des objectifs précis, marquez les étapes importantes et fixez des dates limites aux projets. Élaborez un plan d'action et assurez-vous que c'est bien lui qui a mené à bien toutes les tâches qui lui ont été confiées.

GERE LES PERSONNALITES DIFFICILES

Le Sans Scrupule :

- Il n'a aucun état d'âme et peut même s'approprier les réussites des autres pour grimper les échelons.
- Assurez-vous que les gens qui sont responsables des projets vous présentent eux-mêmes leur travail. Définissez les responsabilités clairement, et félicitez toutes les personnes impliquées dans un projet.

GERER LES PERSONNALITES DIFFICILES

Le Râleur :

- Il se plaint constamment au sujet de tout et n'importe quoi, et est impossible à satisfaire
- Organisez une réunion en tête à tête et posez lui des questions propres à sérier les problèmes. Demandez lui de réorganiser sa charge de travail et fixez avec lui des dates limites de remise du travail.

GERER LES PERSONNALITES DIFFICILES

Le Butor :

- Il s'attribue des lauriers lorsque tout va bien, mais il n'hésite pas à rejeter ses erreurs sur les autres.
- Définissez clairement ses responsabilités, fixez lui des objectifs qui s'étalent dans la durée, et convoquez-le régulièrement pour voir comment il a progressé par rapport à ses objectifs.

GERER LES PERSONNALITES DIFFICILES

Le Fanfaron :

- Il veut toujours avoir le premier et le dernier mot et passer avant tout le monde.
- Écrivez noir sur blanc ce dont vous êtes convenus. Ayez un ordre du jour pour les réunions, prévoyez les objections que son caractère pourrait l'amener à soulever. Proposez lui des objectifs qui le feront se surpasser.

GERER LES PERSONNALITES DIFFICILES

L'Agressif :

- Il terrorise et obtient ce qu'il veut des autres par intimidation.
- Soyez ferme et maintenez votre position. Développez vos arguments calmement et posez-lui des questions propres à l'encourager à considérer les conséquences de ses actes.

LES SOLUTIONS FACE A UNE PERSONNE DIFFICILE

Moi

L'autre

Nous

The background is a solid teal color. A faint, stylized illustration of two hands shaking is visible in the lower half of the image, rendered in a lighter shade of teal. The text is centered and reads:

FAIRE LE POINT

SUR SOI MEME

Origine du conflit

- **Concrètement:**

Faites comme si vous étiez un observateur extérieur, neutre.

Que voyez-vous?

Décrivez la scène en parlant de vous comme si vous étiez une autre personne: si vous êtes

Pierre: "je vois Pierre qui est en face de ..."

QUESTIONS A SE POSER

- Comment les autres membres de l'équipe me perçoivent-ils en tant que collègue?
- Est-ce que je demande suffisamment souvent à mon équipe ce qu'elle pense?
- Quelles sont mes réelles compétences et que puis-je améliorer?

Quel est le point sensible que la personne a touché?

- Quel est le point sensible que la personne a touché?
- Les critères et les valeurs sont ce qui est important pour nous, les valeurs se situant à un niveau hiérarchique plus élevé. Exemple de valeurs: La liberté, l'honnêteté, la tolérance, la justice, l'amour, l'amitié, la fidélité...
- Je vous laisse rechercher vos propres valeurs.



Remise en question

- Introduire un doute.
- Et si ce qui est important pour moi n'avait pas la même importance, la même signification pour l'autre.



Remise en question

- Se mettre à la place de l'autre.
- Je me mets à la place de la personne avec laquelle le conflit est apparu (je suis lui ou elle).
Je lui attribue une intention positive, quelque soit la difficulté que vous éprouvez à faire cela, c'est indispensable de "jouer" le jeu.
Et si X voulait quelque chose de bien, qu'est-ce que ce serait?

ANALYSER LES PROBLEMES POUR LES SURMONTER

- Pourquoi cette personne réagit-elle de façon difficile?
- S'agit-il d'une situation qui s'est déjà produite et, si oui, qu'elle en était la cause?
- Que puis-je faire pour y remédier et pour l'empêcher de se renouveler.

FAIRE LE BON CHOIX

- **TESTER** les solutions possibles

Définissez les principaux objectifs

Classez les solutions en fonction de leur efficacité

Mesurez les risques

Réduisez ces risques au maximum

Évaluez si ces risques valent le coup et
pensez à une solution de rechange

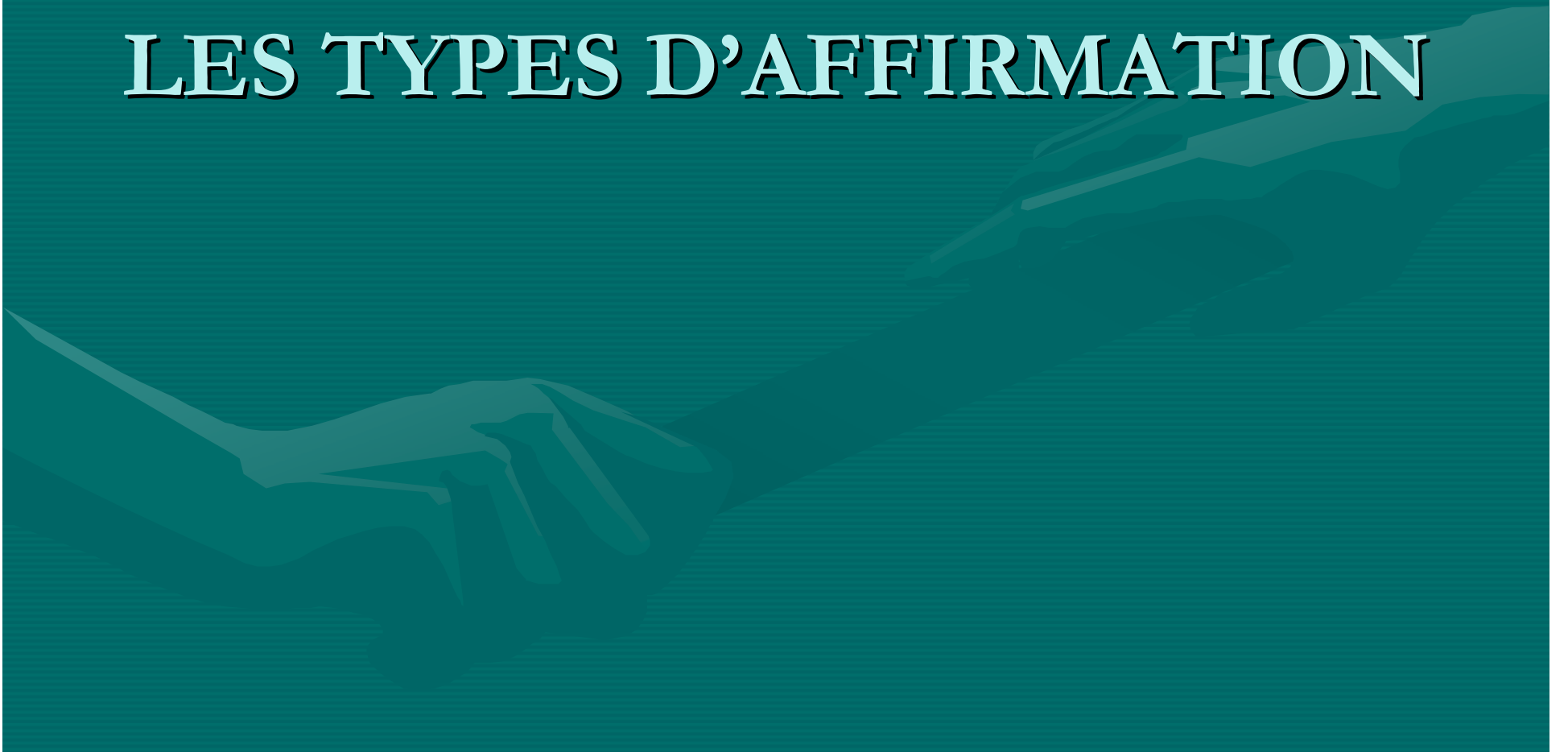
OU ENCORE? EVITER LA CONFRONTATION

- Tourner le dos si : la personne est en colère, si ce n'est pas le moment
- Passer outre : mais attention à garder l'équipe bien soudée et ne pas favoriser la personne difficile
- Détourner le regard pour marquer la désapprobation
- Utiliser la politique de l'ignorance en travaillant étroitement avec les autres membres de l'équipe.

ETRE FERME

- Pour rester calme en cas d'affrontement avec une personne difficile, même lorsqu'elle est en colère ou agressive, vous devez être ferme.
- Le fait de prendre conscience de votre degré de résolution peut encourager cette personne à progresser vers un accord.

LES TYPES D’AFFIRMATION



Fondé sur des faits

Un retour d'information
qui reflète clairement
votre opinion

- A mon avis, le système fonctionne bien
- Je voudrais que vous arriviez à neuf heures
- Je suis très content de la façon dont la situation...
- J'ai apprécié les diagrammes...

COMPATISSANT

Affirmation teintée de sympathie, qui peut être utilisée pour s'adresser à une personne difficile.

Celle-ci précède la formulation de vos souhaits

- Je suis tout à fait conscient du fait que...néanmoins, je souhaiterais que vous persévériez avant de décider...
- Je sais que vous êtes très occupé mais j'ai besoin de vous demander quelque chose

DIVERGENT

Formule qui permet de vérifier s'il y a un malentendu entre ce qui a été convenu et ce qui se passe dans les faits.

- Nous étions convenu que le projet X était prioritaire or j'ai l'impression que vous accordez plus de temps au projet Y. Pouvons nous établir lequel est prioritaire?

EXPRESSIF

Affirmation qui permet à votre interlocuteur de prendre conscience de l'effet négatif que son comportement a sur vous

- Lorsque vous arrivez en retard et que le téléphone sonne, cela me gêne que vous ne soyez pas là.
- Cela me contrarie que vous posiez des questions directement à mes employés. Je préférerais que vous me consultiez en premier

SOUS-ENTENDU

Façon d'exprimer qui sous-entend un avertissement, par exemple lorsqu'une personne n'a pas fait ce qu'elle avait à faire.

- Je ne vais pas laisser mon équipe travailler avec la votre si elle ne bénéficie pas de la même formation.
- La commande que ce client à passé vaut des millions. Si nous perdons le contrat les conséquences seront lourdes

QUI APPELLE UNE REPONSE

Question qui implique une réponse et permet de connaître les sentiments d'une personne, ou bien de s'assurer qu'il n'y a pas de malentendu

- Quel problème cela pourrait-il engendrer
- Qu'est-ce que vous préféreriez faire?
- J'aimerais avoir votre point de vue.
- D'après vous, quelle serait la meilleure solution?
- A votre avis...

Dans tous les cas :

Le tête à tête est
inévitable

GERER UN ENTRETIEN

1. Décrivez la façon dont vous percevez la situation
2. Écoutez attentivement le point de vue de la personne en face
3. Tombez tous les deux d'accord sur le fait qu'un problème existe
4. Envisagez les différentes possibilités pour remédier à la situation en posant des questions
5. Définissez un plan d'action
6. Motivez la personne quant à l'application du plan décidé

SURMONTER DES OBJECTIONS

1. Passez en revue toutes les objections, puis exposez tous les avantages
2. Demandez à la personne difficile si elle a d'autres objections à formuler
3. Rassurez cette personne
4. Demandez à votre employé s'il est prêt à adhérer à vos propositions
5. Si sa réponse est « non » demandez ce qui ne convient pas
6. Expliquez les avantages attendus et fixez ensemble les objectifs à atteindre dans l'avenir

FIXER DES OBJECTIFS

Lorsque vous fixez des objectifs, ils doivent répondre aux critères suivants :

- ✓ Spécifiques : énoncer les besoins et nécessités
- ✓ Quantifiables : en temps, qualité, quantité, coût
- ✓ Réalisables : niveau de capacité et ressources disponibles
- ✓ Appropriés : correspondre au projet
- ✓ Réalistes : Délais raisonnables

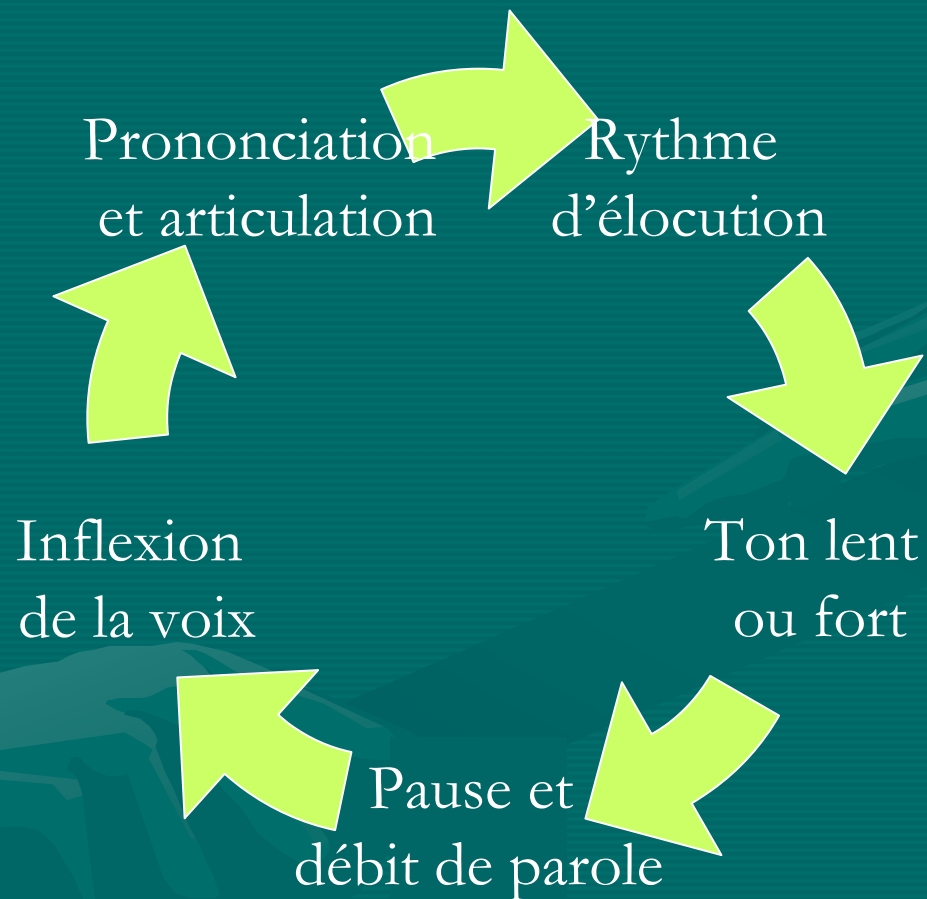
POSER DES QUESTIONS OUVERTES

- « Qui pensez vous être la cause de la situation? »
- « Quelle serait la meilleure solution? »
- « Quand cela pourrait-il être fait? »
- « A qui d'autre pourrions nous demander de l'aide? »
- « Comment pouvons-nous résoudre ce problème rapidement? »
- « Quelles sont vos idées sur la question? »

UTILISER SES QUALITES D'ECOUTE

- Faire résonance : Reprenez les mêmes mots que votre interlocuteur pour obtenir l'information qui vous aidera à comprendre
- Aller au fond des choses : Relevez les mots employés
- Confirmer : Répétez les idées et sentiments

SUIVRE LA « REGLE DES CINQ »



POINT A RETENIR

- Pour trouver une solution à un problème, il faut l'avoir défini correctement au préalable
- Les informations que vous avez recueillies lors de l'analyse du problème vous seront d'une aide précieuse lorsque vous ferez le point sur les solutions possibles
- De la discussion jailli la lumière : Échangez avec les autres dans votre recherche.

ORGANISER UN CHANGEMENT

Travailler autrement avec plus
de conscience

Calmer la situation

- Visualiser le problème

Analyse	Évaluation	Situation actuelle	Situation idéale	Action
Exposer le problème de façon aussi détaillée que possible	Détailler la fréquence, les détails	Décrivez la situation telle qu'elle se présente aujourd'hui	Expliquez la situation que vous souhaiteriez	Consignez par écrit l'action convenue pour apporter une solution au problème

GAGNER LA COOPERATION

Points à retenir

1. L'Évocation d'un problème doit se faire au moment opportun et dans de bonnes conditions
2. Dans le cas où l'un de vos interlocuteurs devient trop agité et a besoin de se calmer, sachez faire une pause
3. Imitiez le langage corporel de la personne
4. Proposez plusieurs options

CONVENIR DE REGLES DE BASE

Point à retenir

1. Écrivez les règles de base sur un tableau dans la salle de réunion afin que chacun puisse les voir
2. Rédigez des protocoles ou des conventions qui indiquent de manière précise les comportements attendus en retour
3. Définissez clairement ce que vous attendez des gens dès le début, cela réduira les risques de conflit

ETABIR UNE CHARTE pour les clients

La société abc s'engage

1

- Répondre à votre appel courtoisement avant trois sonneries de téléphone

2

- Satisfaire vos réclamations immédiatement, ou dans un délai de 24h à partir de la réception du courrier

3

- Mettre à votre service des compétences grâce à la politique de formation continue menée au sein de notre société

4

Alain Dupont
Directeur général

EXPRIMER SES OPINIONS

Points à retenir

- Faites des suggestions plutôt que donner des ordres
- En exprimant votre désaccord avec assurance, vous aiderez les membres de votre équipe à gérer les conflits de manière constructive
- Un manager qui pense »non « doit dire « non »

RECOURIR A UN MEDiateur

Choisir un médiateur

- A. Décidez des résultats que vous désirez obtenir de la rencontre
- B. Choisissez un médiateur avec l'expérience et la formation appropriées
- C. Vérifiez que le médiateur inspire confiance et respect
- D. Vérifiez les délais, le style et le coût de la médiation

TIRER UN ENSEIGNEMENT

Question à se poser

Q ai-je suffisamment écouté mon collaborateur?

Q Me suis –je comporté avec assurance?

Q Ai-je fait en sorte qu'il me propose un plan d'action?

Q L'ai-je laissé récapituler les actions dont nous étions convenus?

Le changement.

Établir la liste de ce que
la personne a fait de
bien

- Qu'est-ce que cela
montre de positif.
Quels sont les critères
et les valeurs que cela
satisfait.



Le Changement

Qu'est ce que je veux à la place?

- C'est ce que nous appelons l'état désiré (ED) par opposition à l'état présent (EP) qui est la situation conflictuelle.



Le Changement

Je visualise la scène

- Je vis en imagination la scène telle qu'elle se présente dans la phase précédente, on dit que l'on s'associe à la situation (ED)



Induire un changement chez l'autre.

Suscitez des
changements chez
l'autre.

- Après avoir exploré ses propres critères et ceux de l'autre, il est plus facile de faire appel à vos ressources et à celles de l'autre personne pour créer une situation favorable



Introduire un changement

Une nouvelle histoire...

- Reprendre les "choses" à zéro fort de tout ce qui vient d'être dit...



Cette technique a montré son efficacité dans les relations au sein de l'entreprise, du couple...

Il peut être parfois difficile de la mettre en oeuvre seul, l'aide d'un coach qui jouera le rôle de "facilitateur" peut être réellement bénéfique.

Gérer l'agressivité d'autrui pour prévenir les conflits

- Le rôle du conflit dans le groupe.
- Les outils de communication qui pacifient la relation.
- Les techniques de résolution de conflit.
- La pratique par de nombreux jeux de rôle dans un climat de confiance.
- Les mises en situation pour les participants.