

The logo for 'PRO en' is displayed. It consists of the word 'PRO' in white, bold, sans-serif capital letters on a dark blue rectangular background. To the right of this, the letters 'en' are in dark blue, lowercase, sans-serif font on a white rectangular background with rounded corners.

Marjorie Danna
Cécile Neuville

Gestion des conflits

58 outils

10 plans d'action

9 ressources numériques



Yuibert

Gestion des conflits

58 outils

10 plans d'action

9 ressources numériques

Sommaire

 Ressources numériques	4
Présentation de l'ouvrage	5
Avant-propos	6

Objectif 1 Percevoir les enjeux et les mécanismes du conflit 8

Outil 1 La typologie des conflits	10
Outil 2 Les sources du conflit	12
Outil 3 Les niveaux d'escalade du conflit	14
Outil 4 Les amplificateurs du conflit	16
Outil 5 Les impacts négatifs du conflit	18
Outil 6 Les impacts positifs du conflit	20

PLAN D'ACTION

Changer sa perception du conflit	22
--	----

Objectif 2 Mieux se connaître face au conflit 26

 Outil 7 Le test des forces de caractère	28
Outil 8 La communication vectorielle	30
 Outil 9 Le quadrant d'Ofman®	32
Outil 10 Le DISC	34
Outil 11 Les drivers	36

PLAN D'ACTION

Apprendre à se connaître et à connaître les autres	38
--	----

Objectif 3 Comprendre les relations interpersonnelles 42

Outil 12 L'écharpe relationnelle	44
 Outil 13 La méthode E.S.P.E.R.E®	46
Outil 14 Les 6 filtres de la communication	48
Outil 15 Les 5 langages d'appréciation	50
Outil 16 Les jeux psychologiques	52
Outil 17 La méthode gagnant-gagnant	54

PLAN D'ACTION

Prendre conscience de ce qui se joue dans une relation	56
--	----

Objectif 4 Favoriser un dialogue authentique grâce à la CNV 60

Outil 18 La force de l'intention	62
Outil 19 L'OSBD	64
Outil 20 L'observation objective	66
Outil 21 Les sentiments et les besoins	68
Outil 22 La demande assertive	70
Outil 23 Le langage chacal/girafe	72

PLAN D'ACTION

 Pratiquer la Communication NonViolente au travail	74
---	----

Objectif 5 Résoudre un problème relationnel 78

Outil 24 La résolution de problèmes	80
Outil 25 Le QQCOQP	82
Outil 26 Le diagramme des relations	84
Outil 27 Le brainstorming	86
Outil 28 La matrice de décision	88
Outil 29 Le plan d'action	90

PLAN D'ACTION

Élaborer une stratégie de résolution de problèmes	92
---	----

Objectif 6 Transformer le conflit en opportunité avec la PNL 96

Outil 30 Les présupposés de la PNL	98
Outil 31 Les positions de perception	100
Outil 32 Les croyances	102
Outil 33 La synchronisation	104
Outil 34 L'ancrage d'un état interne positif ..	106
 Outil 35 La stratégie de Disney	108

PLAN D'ACTION

Utiliser la PNL pour rebondir après un conflit	110
--	-----

Objectif 7 S'affirmer sans provoquer de tensions 114

- Outil 36** La fenêtre d'acceptation..... 116
- Outil 37** Les 5 accords tolèques..... 118
- Outil 38** Le feedback continu..... 120
- Outil 39** La dream team..... 122
-  **Outil 40** Le stop'drama..... 124
- Outil 41** La sagesse de Marc Aurèle..... 126

PLAN D'ACTION

Exprimer son authenticité avec assertivité 128

Objectif 8 Vivre des relations positives au travail 132

- Outil 42** Le focus positif..... 134
- Outil 43** La reconnaissance..... 136
- Outil 44** La bienveillance..... 138
- Outil 45** L'altruisme..... 140
- Outil 46** Le pardon..... 142
- Outil 47** La gratitude..... 144

PLAN D'ACTION

S'épanouir dans ses relations
professionnelles..... 146

Objectif 9 Adopter une posture de manager positif 150

-  **Outil 48** La médiation..... 152
- Outil 49** L'agilité..... 154
- Outil 50** La facilitation..... 156
- Outil 51** Le management de talents..... 158
- Outil 52** La TPE attitude..... 160

PLAN D'ACTION

Prévenir et limiter les conflits..... 162

Objectif 10 Créer un climat d'entente 166

- Outil 53** La vision collective..... 168
-  **Outil 54** Les valeurs communes..... 170
- Outil 55** Le plaisir professionnel..... 172
- Outil 56** Les rituels positifs..... 174
- Outil 57** L'espace bien-être..... 176
-  **Outil 58** Le responsable bonheur..... 178

PLAN D'ACTION

Développer une cohésion d'équipe..... 180

Glossaire..... 184

Bibliographie et sitographie..... 186

Index..... 188

Ressources numériques

Retrouvez 9 ressources numériques personnalisables dans votre livre :

1. Le test des forces de caractère ► **OUTIL 7**, p. 28
2. Le quadrant d'Ofman® ► **OUTIL 9**, p. 32
3. La méthode E.S.P.E.R.E ► **OUTIL 13**, p. 46
4. La CNV au travail ► **PLAN D'ACTION OBJECTIF 4**, p. 74
5. Le protocole de la stratégie de Disney ► **OUTIL 35**, p. 108
6. Le stop'drama ► **OUTIL 40**, p. 124
7. La convention d'entrée en médiation ► **OUTIL 48**, p. 152
8. Les 19 valeurs fondamentales en entreprise ► **OUTIL 54**, p. 170
9. Le happiness officer ► **OUTIL 58**, p. 178

Repérez les ressources numériques dans votre livre :

 lienmini.fr/proen00



Téléchargez directement votre ressource :

Flashez le code avec votre téléphone
ou votre tablette



OU

Tapez l'URL dans votre navigateur



COLLECTION

PRO en

Vous êtes salarié ou indépendant...

Vous êtes étudiant et vous vous préparez à la vie active...

Vous êtes stagiaire de la formation professionnelle...

Vous souhaitez découvrir des ouvrages vous permettant de développer efficacement, dans un **temps raisonnable**, vos **compétences professionnelles** actuelles ou préparer votre **avenir**.

PRO EN... vous permet de poursuivre ce but, grâce à :

- une structure simple ;
- des outils présentés avec concision et de façon visuelle ;
- des plans d'action immédiatement mobilisables ;
- des conseils, cas d'entreprise, informations complémentaires...

Rédigés par des équipes d'experts terrain et d'enseignants formateurs passionnés par leur métier, les ouvrages PRO EN... sont pratiques, concrets, opérationnels et accessibles.

Vous trouverez dans cet ouvrage 10 Objectifs comportant chacun :

- une brève **Introduction** du chapitre, les **points saillants** et **l'annonce des outils** qui vont être abordés.
- **5 à 6 OUTILS** : **fonctionnement**, **contextes** d'utilisation, **visuel** explicatif (schéma, matrice, tableau...), **exemple d'application** concret (issu du domaine professionnel traité, dans des contextes très variés : industrie, services, conseil...), **points de vigilance** ;
- **un PLAN D'ACTION orienté «objectif»** avec les **actions prioritaires** à mobiliser, les **interlocuteurs** à solliciter, les **moyens** à mettre en œuvre, des **points de vigilance** ; des **éclairages** experts complémentaires (*Conseil de pro*) ; des **Cas d'entreprise** ; les **critères de réussite** du plan d'action.

Pourquoi ce livre ?

En préambule...

En tant que coachs et formatrices, nous avons observé combien les relations conflictuelles, et parfois la peur du conflit elle-même, pouvaient entraver tout une équipe, tant dans son efficacité de travail que dans son expansion individuelle et collective. Nos parcours de formation, basés sur des approches humanistes, les neurosciences et la psychologie positive, nous ont amenées à proposer un **accompagnement positionné sur une vision positive du conflit**.

Vivre le conflit comme une réelle opportunité de communiquer et comme une source de meilleure connaissance de soi et des autres a permis à nos clients de sortir de leur vision négative du conflit et d'ouvrir le champ des possibles pour co-crée des solutions créatives et innovantes, porteuses de sens et de qualité relationnelle.

C'est ce même défi que nous vous proposons dans cet ouvrage : changer votre regard sur le conflit, apprendre à l'analyser et à mobiliser les forces en jeu pour en saisir les opportunités. Nous avons choisi de vous faire partager des **outils et des plans d'action concrets qui permettent d'adopter une posture constructive, de développer des stratégies de prévention des conflits et d'élaborer des méthodes de communication gagnant-gagnant**. Nous vous invitons à vous approprier ces outils que nous avons éprouvés avec succès et à les adapter en fonction de vos besoins, de votre contexte et de votre personnalité.

À qui s'adresse cet ouvrage ?

Cet ouvrage s'adresse à toutes personnes qui souhaitent comprendre les mécanismes de la gestion des conflits et contribuer à un climat relationnel respectueux. Il s'adresse aussi bien aux **dirigeants, managers, collaborateurs, responsables RH/HSCT/service clients** qu'aux **coaches, consultants, professionnels de l'accompagnement** et à tout lecteur qui s'interroge sur le sujet.

Nous espérons que ces outils seront éclairants et vous donneront les clés pour les appliquer avec succès dans différents environnements professionnels, dans tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques.

Qu'est-ce que la gestion des conflits ?

Gérer des conflits se résume souvent à la recherche d'une solution au problème ayant produit le conflit. Dans la réalité, la gestion des conflits a un périmètre plus vaste : elle consiste à **déployer des stratégies et des moyens qui aident les deux parties à communiquer de façon constructive**, dans le but de trouver à la fin une solution au problème.

Que propose cet ouvrage ?

10 objectifs, 58 outils et 10 plans d'action, nécessaires pour **faire du conflit un levier d'amélioration de la qualité relationnelle au travail**. Ces outils peuvent être utilisés dans l'ordre qui vous paraît pertinent.

L'objectif 1 traite des enjeux et des mécanismes des conflits : une meilleure compréhension du conflit permet de mieux le prévenir et de l'appréhender avec plus de confiance et d'optimisme.

L'objectif 2 propose des outils de développement personnel qui aident à acquérir une meilleure connaissance de soi, à s'ouvrir aux autres et à adopter une posture relationnelle plus constructive lorsqu'un conflit se produit.

L'objectif 3 ambitionne de comprendre le fonctionnement de la relation et de découvrir comment en prendre soin pour bâtir les fondations solides d'une entente saine.

L'objectif 4 aborde la Communication NonViolente (CNV), une approche efficace dans la gestion des conflits. Au-delà de réguler les conflits, en cerner les contours et découvrir son processus facilite une relation à soi et aux autres plus authentique et constructive.

L'objectif 5 partage des clés concrètes pour construire une méthodologie adaptée à chaque situation de conflit avec les étapes indispensables à suivre dans le cadre une démarche efficace de résolution de problème.

L'objectif 6 présente des outils de la programmation neurolinguistique (PNL) qui s'intéresse aux moyens de surmonter les problèmes relationnels en portant un regard constructif sur le conflit : vous allez pouvoir changer vos croyances et vos comportements pour améliorer votre communication.

L'objectif 7 donne des pistes pour développer votre assertivité et booster votre leadership afin de vous faire entendre sans agressivité, d'exprimer votre désaccord ou vos nouvelles idées avec sincérité et détermination tout en respectant les autres.

L'objectif 8 s'intéresse à la pratique de la reconnaissance, de la bienveillance, de l'altruisme, du pardon et de la gratitude. Ces compétences permettent de cultiver votre positive attitude et contribuent à réduire les sources de tensions et de conflit.

L'objectif 9 propose un focus particulier sur la posture de manager positif. Les outils tels que la facilitation, l'agilité ou la médiation, vous accompagnent pour mettre en place les conditions favorables à de bonnes relations au sein de l'équipe.

L'objectif 10 vous offre les moyens de créer une culture d'entreprise inspirante et d'insuffler une dynamique positive qui favorise la qualité de vie au travail (QVT).

Nous avons souhaité vous faire partager des approches et des outils concrets au plus près des pratiques actuelles. En espérant que cet ouvrage vous donne l'élan de vivre le conflit comme un réel moteur vers la communication et qui vous donne l'envie d'expérimenter des modes relationnels qui mettent l'humain au cœur des organisations.

Percevoir les enjeux et les mécanismes du conflit

L'entreprise est un lieu qui regroupe une multitude d'individus, de façons de penser et de manières d'agir, souvent sources de conflits. Ces divergences affectant les relations et la bonne marche du travail, il est capital que les dirigeants, RH, managers, responsables et les collaborateurs puissent en comprendre les enjeux et les mécanismes afin de prévenir, réguler, limiter et résoudre ces conflits.

Selon Le Petit Larousse, le conflit est, au pire, «une lutte armée, un combat entre deux ou plusieurs puissances qui se disputent un droit», et renvoie à des synonymes parmi lesquels : «bataille – guerre – hostilités – lutte», voire : «violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts». La plupart du temps, nous ne retenons de cette définition du conflit que ce qui nuit à la relation, engendre une ambiance de travail dégradée et réduit la productivité des équipes. Cependant, il est possible de regarder autrement le conflit et de s'en servir comme d'un levier pour faire régner la bonne entente.

Cet objectif vise donc à démonter les mécanismes d'un conflit pour le transformer en réelle opportunité de communication à l'origine de profonds changements relationnels permettant de travailler ensemble et en bonne intelligence.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez capable de :

- Considérer le conflit comme une source potentielle de communication.
- Comprendre pour quelles raisons les protagonistes entrent en conflit.
- Détecter les enjeux cachés d'un conflit.
- Repérer les facteurs menant à l'escalade des conflits.
- Prendre du recul face au conflit.

OUTILS CLÉS

OUTIL 1

P. 10

La typologie des conflits

Identifier les principaux types de conflits.

OUTIL 2

P. 12

Les sources du conflit

Comprendre ce qui pousse au conflit.

OUTIL 3

P. 14

Les niveaux d'escalade du conflit

Évaluer le niveau d'un conflit.

OUTIL 4

P. 16

Les amplificateurs du conflit

Limiter les facteurs aggravants d'un conflit.

OUTIL 5

P. 18

Les impacts négatifs du conflit

Anticiper les conséquences néfastes et les coûts d'un conflit.

OUTIL 6

P. 20

Les impacts positifs du conflit

Porter un regard positif sur un conflit.

PLAN D'ACTION

Changer sa perception du conflit

Un salarié passe près de deux heures par semaine à gérer des conflits au travail. Si ce temps a un coût pour l'entreprise et des impacts sur les individus et leur efficacité, les conflits peuvent cependant être bénéfiques s'ils sont bien gérés. Ce plan d'action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1

Analyser les mécanismes d'une situation conflictuelle.

2

Identifier les aspects positifs du conflit.

OUTIL 1 La typologie des conflits

Présentation

Gérer un conflit et le vivre le mieux possible nécessite de reconnaître les différents types de conflits susceptibles d'affecter les relations humaines :

- **Le conflit d'intérêts** : chaque partie s'intéresse prioritairement à son propre bénéfice et veut faire passer l'obtention d'un résultat pour soi avant la qualité de la relation. « Mes intérêts sont plus importants que les tiens. »
- **Le conflit de valeurs** : confrontation d'une vision du monde, de positions, valeurs, pensées, ou modes de vie différents qu'on essaie d'imposer à l'autre. « Mes croyances sont plus justes que les tiennes. »
- **Le conflit de pouvoir** : chacun cherche à augmenter sa situation et à se défendre de la domination d'un autre. « Il doit forcément y avoir un gagnant et un perdant. »
- **Le conflit territorial** : la défense et la prise de territoire font partie du fonctionnement humain. En entreprise, il peut s'agir d'espaces géographiques, d'espaces de vie, de marché... « Touche pas à mon poste. »
- **Le conflit identitaire** : l'être humain a besoin de reconnaissance et d'appartenance qui se développent notamment par son identité. « Je dois montrer qui je suis, que j'existe, que j'ai une place. »
- **Le conflit de génération** : il s'agit de la confrontation entre l'expérience de plusieurs années des collaborateurs les plus anciens et les jeunes diplômés/arrivants qui souhaitent mettre en place de nouvelles idées et pratiques. « J'ai de l'expérience » versus « J'ai de nouvelles pratiques ».

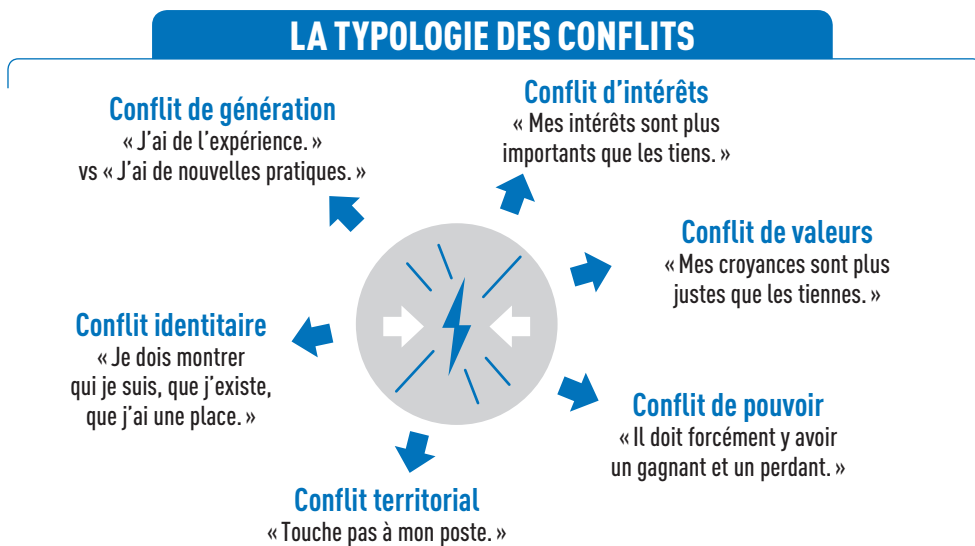
Intérêt de la typologie des conflits

- Avoir conscience de l'enjeu d'un conflit.
- Comprendre ce que les deux parties « défendent ».
- Prendre du recul face à une situation conflictuelle.

Pour l'utiliser

La typologie des conflits aide à comprendre une situation de tension. Il s'agit donc, au cours de l'incident ou après, de prendre le temps :

- D'identifier le type de conflit dans lequel les protagonistes se trouvent.
- De lister les points que chacune des parties « défend ».
- De partager ces points avec les personnes concernées.



Exemple d'application

Marc et Jasmine gèrent ensemble un dossier qui pose problème : tous deux ont un point de vue différent sur la proposition à faire au client. Marc reste campé sur sa préconisation : le produit X est le plus adapté. Jasmine pense que le produit Y sera plus modulable dans le cadre du développement du client. Les réunions piétinent et tournent au conflit. Ève, la responsable du projet, les convie à un entretien. Dans un premier temps, elle recherche la meilleure solution pour le client, mais à chaque fois que l'un prend la parole, l'autre surenchérit d'arguments contraires. Ève décide alors de s'intéresser à ce que chacun « défend » réellement de son côté. Ce dossier est en réalité l'enjeu d'un **conflit de valeurs** du côté de Marc, qui, connaissant bien le client, pense que son opinion a plus de valeur, et d'un **conflit d'identité** du côté de Jasmine, qui, nouvellement arrivée dans le service, a besoin de montrer qu'elle existe et qu'elle mérite sa place. À partir de ce constat, Ève a pu :

- Nommer les compétences que Jasmine déploie sur ce dossier.
- Conforter Marc dans sa connaissance du client.

Une fois, ce jeu de conflits démasqué et les deux collaborateurs valorisés dans leurs aptitudes et leurs besoins, chacun a pu prendre du recul et collaborer pour construire une offre adaptée au client : le produit X dans un premier temps, avec une option modulable vers le produit Y en cours de développement si besoin.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Éviter de rester centré uniquement sur le problème.
- ▶ Sortir du piège de chercher à convaincre l'autre d'adopter des valeurs différentes des siennes.

OUTIL 2 Les sources du conflit

Présentation

Trois grandes sources peuvent venir impacter les relations :

- **Le fonctionnement de l'entreprise** : environnement de compétition permanente, planification insuffisante, ressources manquantes, mauvaise répartition des fonctions et des responsabilités...
- **Le fonctionnement interpersonnel** : les difficultés relationnelles (les personnes n'ont pas la même définition de leur relation ou des sentiments naissent entre les individus, rivalité, dissensions, antipathie...), une communication défailante (malentendus, perception erronée, interprétation des faits, idées fausses...), les conflits de besoins (les membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables).
- **Le fonctionnement intrapersonnel** : la personnalité des individus (états psychologiques provoquant des comportements inappropriés, de la violence, de l'anxiété, de l'agressivité...) et les difficultés intrapersonnelles et cognitives. Dans ce cas, les conflits n'existent que dans l'esprit d'un individu, engendrant un conflit interne chez la personne en question et des conflits avec les autres. De la même manière, l'humeur ou l'état d'esprit dans lesquels une personne se trouve à un moment donné peut être une source de conflit intrapersonnel qui resurgit sur la collectivité.

Intérêt des sources du conflit

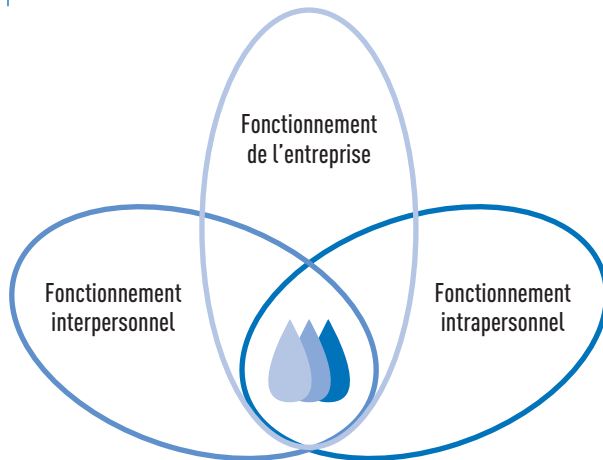
Reconnaître les sources du conflit permet :

- De le considérer de manière saine et constructive.
- D'éviter qu'il prenne de l'ampleur (► **OUTIL 3**).

Pour l'utiliser

- Face à un conflit, utiliser le rituel des 3S :
 - « **Stop** » : faire une pause, s'isoler physiquement ou mentalement.
 - « **Source** » : identifier la source. Faire les points suivants : où en suis-je vis-à-vis de mon environnement ? où en suis-je avec les autres ? où en suis-je avec moi-même ?
 - « **Stratégie** » : que puis-je faire pour calmer la source ?
- **Le truc en plus** : s'assurer que les 4 besoins psychologiques fondamentaux de reconnaissance, de contrôle, d'estime de soi et de cohérence ne sont pas bafoués. Dans le cas contraire, un conflit est inévitable.

LES SOURCES DU CONFLIT



LE RITUEL DES 3S

- STOP -

Faire une pause, s'isoler physiquement ou mentalement

- SOURCE -

Identifier la source :
Moi et mon environnement
Moi et les autres
Moi avec moi.

- STRATÉGIE -

Que puis-je faire pour calmer la source ?

Exemple d'application

Ce jour-là, Virginie se réveille en retard. Attendue pour une réunion importante, elle prend la route pour se rendre sur son lieu de travail en espérant être à l'heure. Malheureusement, un automobiliste lui fait une queue de poisson, ce qui ne manque pas de lui causer une grande frayeur et de la colère envers cette incivilité qui aurait pu créer un accident. Elle arrive au bureau dans un état émotionnel contrarié et démarre aussitôt sa réunion de secteur. À chaque proposition de ses collègues, Virginie s'emballe, écarte toute demande de changement à apporter au dossier en cours, elle bougonne, ce qui suscite un début de conflit avec son interlocuteur. Un collègue lui demande alors avec bienveillance pourquoi elle s'énerve autant. Virginie repense aussitôt au rituel des 3S appris lors d'une formation sur la gestion des conflits au travail.

- Elle se pose quelques instants et prend une profonde respiration (**Stop**).
- Comprenant que son humeur commence à affecter la tenue de la réunion, elle raconte à son équipe l'incident routier dont elle a été victime (**Source : fonctionnement intrapersonnel / moi avec moi**).
- Elle décide de s'accorder quelques minutes pour se rafraîchir et se remettre de ses émotions (**Stratégie**).

À son retour, Virginie est apaisée, ses collègues sont prêts à reprendre les échanges et la réunion redémarre positivement.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Prendre le temps nécessaire pour clarifier la source du conflit.
- ▶ Tenir compte de la source du conflit avec bienveillance (► **OUTIL 44**).

OUTIL 3 Les niveaux d'escalade du conflit

Présentation

Dans un échange professionnel, il est normal de se retrouver face à un désaccord, un malentendu ou un quiproquo. La discussion peut alors se transformer en conflit lorsque les protagonistes résistent à toute tentative de résolution. Quels que soient les enjeux, le conflit repose alors ensuite sur un processus dynamique comportant 7 niveaux :

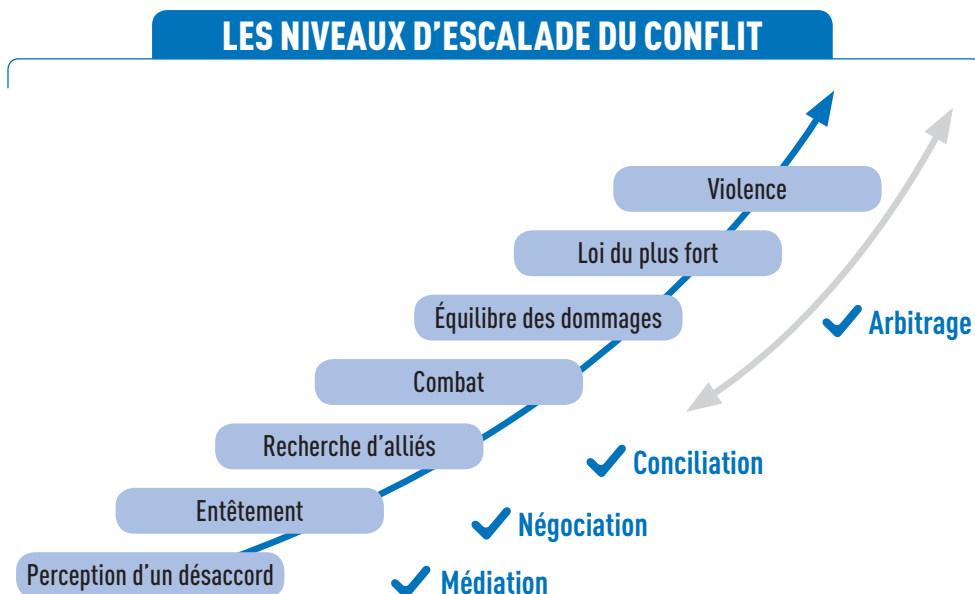
- **La perception d'un désaccord** : constater des différences d'opinions, de points de vue ou d'avis menant à des débats ou polémiques et provoquant frustrations ou tensions.
- **L'entêtement** : rester sur ses positions, chercher à avoir le dernier mot et entraîner l'immobilisme et l'agacement mutuel.
- **La recherche d'alliés** : chercher des appuis, des témoins, créer des alliances et favoriser la contagion du conflit et la formation de clans.
- **Le combat** : oublier l'objet du conflit et partir uniquement en quête de la victoire.
- **L'équilibre des dommages** : faire souffrir l'autre au moins autant que l'on souffre, lui rendre la situation au moins aussi compliquée.
- **La loi du plus fort** : gagner à tout prix, menacer, riposter, dénigrer, voire éliminer l'autre.
- **La violence** : perdre totalement le contrôle, ne plus respecter aucune règle ou limite, mettre l'autre en danger, voire se mettre soi-même en danger ou les personnes autour.

Intérêt des niveaux d'escalade du conflit

- Comprendre le mécanisme de l'escalade d'un conflit indépendamment des personnes impliquées et des sources de ce conflit (►OUTIL 2).
- Éviter de se laisser entraîner dans cette escalade ou d'y contribuer.
- Avoir conscience de l'état actuel d'un conflit pour intervenir de façon adaptée.

Pour l'utiliser

- Identifier le niveau du conflit en cours.
- Au niveau de la perception d'un désaccord, avoir recours à une médiation (►OUTIL 48).
- Au niveau de l'entêtement, avoir recours à une négociation (►OUTIL 48).
- Au niveau de la recherche d'alliés, avoir recours à une conciliation (►OUTIL 48).
- Aux niveaux supérieurs, avoir recours à un arbitrage (►OUTIL 48).



Exemple d'application

Lors d'un conseil de classe, deux enseignants sont en désaccord sur la décision de remettre des encouragements à un élève. Le ton commence à monter (**perception d'un désaccord**). Sylvie, l'assistante de direction du lycée qui préside ce conseil de classe, invite les deux parties à argumenter leurs avis. Rapidement, tous deux campent sur leurs positions respectives, sans tenir compte de l'avis de l'autre (**entêtement**).

Ayant suivi dernièrement une formation sur la gestion des conflits, Sylvie comprend que le conflit est en phase d'escalade. Quand elle comprend qu'un enseignant recherche le soutien des autres, tandis que l'autre invite les délégués de classe à confirmer ses arguments (**recherche d'alliés**), Sylvie décide d'intervenir en médiatrice (**OUTIL 48**) pour mettre fin à ce conflit, avant qu'il ne prenne la forme d'un combat.

Impartiale, elle fait preuve d'empathie, mais aussi de fermeté bienveillante et parvient ainsi à apaiser la tension, et à mettre tout le monde d'accord : le conseil opte pour les encouragements, accompagnés d'un commentaire invitant l'élève à rester vigilant s'il souhaite les maintenir le prochain semestre.

Le conseil de classe reprend son cours dans une ambiance agréable.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Prendre le temps d'identifier le niveau du conflit pour proposer la solution la plus adaptée.
- ▶ Intervenir le plus tôt possible, avant que le conflit ne passe au niveau supérieur.

OUTIL 4 Les amplificateurs du conflit

Présentation

Un conflit se joue au moins à deux personnes et chacun en porte la responsabilité, non seulement pour ce qui relève de sa mise en œuvre, mais aussi de son amplification ou de son apaisement. L'humeur du moment des personnes impliquées et l'état actuel de leur relation sont également susceptibles d'attiser un conflit émergent. Cependant, quelle que soit la nature ou l'origine d'un conflit, de nombreux autres facteurs peuvent jouer le rôle d'**amplificateurs** :

- **Les facteurs intrapersonnels** : état d'esprit fragile, instable ou négatif, fatigue, stress, colère, peur ou paranoïa.
- **Les facteurs interpersonnels** : jalousie, vengeance, harcèlement, victimisation, domination, humiliation ou manipulation.
- **Les facteurs verbaux** : vocabulaire familier, vulgaire, ironique, sarcastique ou provocateur.
- **Les facteurs non verbaux** : ton, mimiques, gestes, postures et regards agressifs, sournois ou arrogants.
- **Les facteurs sociaux** : curiosité mal placée des spectateurs, solidarité non objective des témoins, formation de clans, contagion émotionnelle négative ou coalition contre un bouc émissaire.
- **Les facteurs organisationnels** : pression de délai, surcharge de travail ou changement de direction, de manager, ou d'organisation.

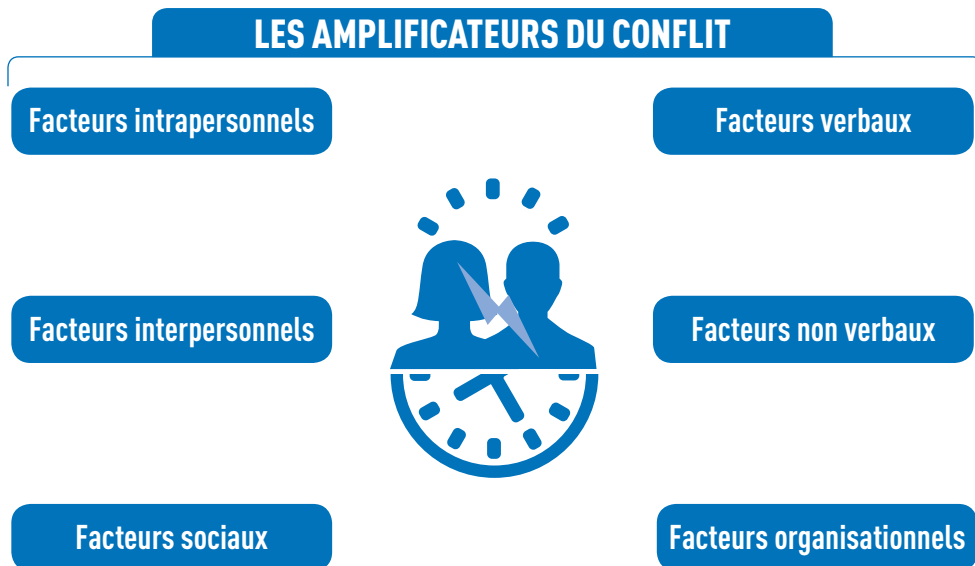
Comme lors d'un incendie, il ne suffit pas d'éteindre les flammes, mais également de couper court aux sources du conflit (**OUTIL 2**), ainsi qu'aux amplificateurs qui peuvent raviver ces flammes à tout moment.

Intérêt des amplificateurs du conflit

- Identifier et écarter toute source d'amplification d'un conflit.
- Éviter ou limiter les risques d'escalade du conflit (**OUTIL 3**).

Pour l'utiliser

- Évaluer l'état émotionnel initial de chacune des personnes impliquées dans un conflit.
- Prendre du recul et/ou du temps pour se calmer et rester maître de ses émotions.
- Inviter l'autre (les autres) à prendre ce recul pour être calme et le plus objectif possible.
- Isoler les protagonistes de toute personne extérieure au conflit.
- Tenir compte des facteurs organisationnels dans la gestion du conflit.
- Recentrer sans arrêt la discussion sur le désaccord initial et la recherche de solutions.



Exemple d'application

Maître d'hôtel dans un grand restaurant, Antoine est soumis à une forte pression à certaines heures de son service. Ce soir, Antoine est particulièrement fatigué : ce jeune papa n'a pas beaucoup dormi la nuit dernière. Aussi, à la moindre imperfection de ses serveurs, Antoine réagit avec agressivité. Lorsque l'un d'entre eux le lui fait remarquer, il s'énervé encore plus et lui répond avec autorité, ce dernier ne lui ayant pourtant pas manqué de respect. Les autres membres de l'équipe lui renvoient un regard d'incompréhension et tapotent amicalement l'épaule de leur collègue pour lui témoigner leur soutien. Antoine décide de prendre l'air pour se calmer et analyser la situation avec un peu de recul. Comme tous les soirs, le rush met une pression à tout le monde, mais Antoine réalise qu'il devrait être moins pointilleux, dans la mesure où le service est assuré avec professionnalisme. Il repense au ton avec lequel il a répondu à son serveur et comprend que sa fatigue a pris le dessus. Le témoignage de soutien de l'équipe envers ce dernier est plutôt rassurant, signe d'un bel esprit collectif. Antoine n'a rien d'autre à faire que de s'excuser, individuellement et collectivement. Cette démarche conforte tout le monde dans l'envie de boucler le service dans les meilleures conditions possibles.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Tenir compte de l'impact de l'état émotionnel des personnes impliquées dans un conflit.
- ▶ Être attentif à la communication non verbale.
- ▶ Bien prendre en compte le contexte relationnel, social et organisationnel.

OUTIL 5 Les impacts négatifs du conflit

Présentation

S'il est essentiel d'identifier les sources de **conflits en entreprise**, il l'est tout autant de reconnaître leurs **conséquences négatives** et leurs **coûts**. Des dommages peuvent en effet se constater à différents niveaux :

- **Sur les individus** : mal-être, stress, colère, déception, dépression, surmenage, épuisement, burn out, démotivation, désengagement, perte de plaisir, de sens...
- **Sur les relations** : refus de coopération, d'entraide, de cohésion d'équipe, exclusions, mises à l'écart, rejets, humiliations, menaces, intimidations physiques ou morales, ruptures de communication, risques de harcèlement moral...
- **Sur l'efficacité** : baisse de la productivité, de la performance individuelle et collective, perte de temps dans des discussions redondantes et inefficaces, échecs de projets, délais dépassés, objectifs non atteints, augmentation du taux d'absentéisme, des rotations...
- **Sur l'entreprise** : dégradation de l'ambiance générale, augmentation de la pénibilité au travail, image et réputation de l'entreprise endommagées, baisse de son attractivité, perte de talents, affaiblissement de la culture d'entreprise...
- **Sur les finances** : coût horaire du temps consacré aux conflits sur le temps de travail, coût des remplacements, licenciements, indemnités, litiges, recours en justice...

Intérêt des impacts négatifs du conflit

- Prendre conscience des risques multiples liés aux conflits en entreprise.
- Anticiper les potentiels impacts négatifs liés à toute prise de position ou de décision.
- Éviter de se retrouver démuni face à un conflit et de le subir.
- Mettre en œuvre un plan d'action pour éviter, limiter ou maîtriser les conflits.

Pour l'utiliser

Avant un entretien professionnel, une réunion ou un groupe de travail :

- Prendre le temps de réfléchir à son objectif et au message à faire passer.
- Anticiper les conflits potentiels qui pourraient émerger lors de cet échange.
- Évaluer les conséquences néfastes et les coûts de ces éventuels conflits.
- Adapter son discours pour limiter les conflits avec des arguments anticipés.

PRO en, des ouvrages pour développer vos compétences professionnelles :

- ✓ **Tous les outils à maîtriser**, illustrés par des visuels simples.
- ✓ Des **plans d'action** concrets facilement mobilisables.
- ✓ Des **exemples d'application** et des **cas d'entreprise**.
- ✓ Des zooms sur les dernières **innovations**.

Vous voulez en finir avec les conflits au travail ?

Vous souhaitez vous affirmer sans provoquer de tensions ?

Vous voulez développer votre assertivité et booster votre leadership dans le respect des autres ?

Découvrez **58 outils et 10 plans d'action** pour :

- adopter une posture relationnelle constructive et contribuer à un climat harmonieux
- développer votre positive attitude et réduire les sources de tension
- surmonter les problèmes relationnels grâce à la PNL, la communication non violente, la psychologie positive...
- adopter une posture de manager positif et créer une culture d'entreprise inspirante



Ressources numériques

Quadrant d'Ofman, protocole stratégie de Disney, Stop'drama, plan d'action CNV...

Marjorie Danna est experte en intelligence relationnelle et collective et co-fondatrice de Happy&Cie. Conférencière professionnelle, coach et formatrice, elle aide les personnes à déployer leur leadership relationnel et à booster le capital humain des organisations.

Cécile Neuville est psychologue spécialisée en psychologie positive. Elle accompagne les salariés, entrepreneurs et dirigeants dans leur démarche de mieux-être. Elle est également fondatrice du centre de formation ZenPro et conférencière.

Rejoignez la communauté des pros et découvrez les billets de nos experts sur le blog Pro en
www.linkedin.com/company/vuibert-pro-en

ISBN 978-2-311-62438-0



9 782311 624380