



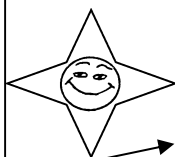
## Cycle N° 6

# Gérer les Conflits - où les éviter -



### Cycle 6: Ne pas laisser les conflits s'installer

**Ne pas se faire démolir.**

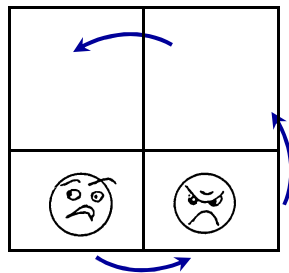


OBSERVER

RESTER VIGILANT

CHOISIR SA STRATEGIE

REPONDRE



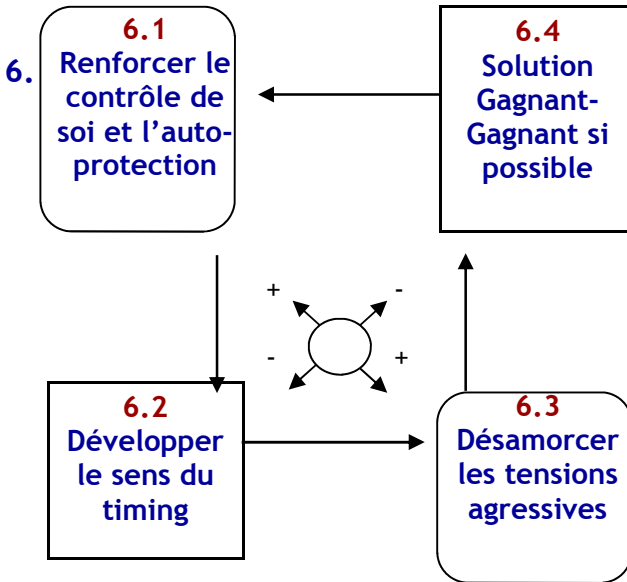
## 6. Gérer les Conflits

### Check-list

1. Ce programme s'adresse d'abord aux responsables exerçant - ou ayant prochainement à exercer des fonctions de dirigeant , avec des équipes à conduire - superviser - coacher. Il concerne également chaque personne qui a un projet à réaliser, un défi à relever.
2. Le But : le parcours est à l'image d'un puzzle, une énigme à résoudre, un ensemble à construire. Chaque pièce du puzzle constitue un élément important - mais un élément seulement ! Le BUT est atteint lorsque vous avez reconstitué l'image globale.
3. Le parcours est basé sur une méthode d'auto-progression éprouvée. Il peut être accompli seul ou en équipe. Travailler à deux ou à plusieurs est toujours stimulant. Il existe des programmes 90J à différents niveaux et dans plusieurs domaines.
4. Il y a 12 cycles dans le parcours, chacun correspondant à 1 semaine . A chaque fois, un DEFI à relever, des SOLUTIONS à trouver, pour obtenir des RESULTATS, en adaptant le modèle à vos besoins et à votre personnalité.
5. Ensuite, passez au cycle suivant, même si vous estimez avoir encore des progrès à réaliser. Vous pourrez toujours y revenir ultérieurement. Évaluez votre situation au début et à la fin de chaque cycle.
6. Nous organisons régulièrement des ateliers de courte durée avec le modèle S.T.R.A.T.E.G.I.C.. Nous vous recommandons vivement de participer à un atelier, pour bien maîtriser le système et expérimenter la force du concept dans une équipe. Des ateliers sont également organisés en entreprise ou institution, sur demande.

# Cycle N° 6

## Gérer les Conflits - où les éviter



*"L'adversité a pour effet de révéler des talents qui, dans de meilleures circonstances, seraient restés cachés." Horace*

### Le DEFI:

- Réfléchir à ce que je veux faire / communiquer et me préparer à le faire au bon moment et de la manière la plus adéquate

### La SOLUTION:

- Travailler avec un système d'objectifs, un plan d'action et des outils appropriés

### Les RESULTATS:

- Je fais plus de choses en moins de temps, avec moins de stress. J'atteinds mes objectifs.

**JTP** - GCI - Rue des Vosges 9, Case postale 77, CH-2926 BONCOURT / Suisse  
 Tél. 032 475 54 78 Email : [gci@bluewin.ch](mailto:gci@bluewin.ch)  
[www.ecoaching-management.com](http://www.ecoaching-management.com) / <https://www.facebook.com/CoachingDeVosTalents> <http://blog.ecoaching-management.com>  
[www.comment-rebondir.com](http://www.comment-rebondir.com)

### Résumé :

*le carré magique pour passer de la théorie à l'action et faire des progrès étonnants en 90 jours. -*

**6.1 :**  
 Renforcer le contrôle de soi et l'auto-protection :

- 

**6.2:**  
 Développer le sens du timing

- 

**6.3**  
 Désamorcer les tensions agressives

- 

**6.4**  
 Trouver des Solutions Gagnant-Gagnant toutes les fois où c'est possible

-

Mettez- à jour vos connaissances de management !  
Accordez-vous 90 jours pour appliquer les meilleures pratiques  
et gagnez

90 Jours

12

Vos actions du cycle 6:

6

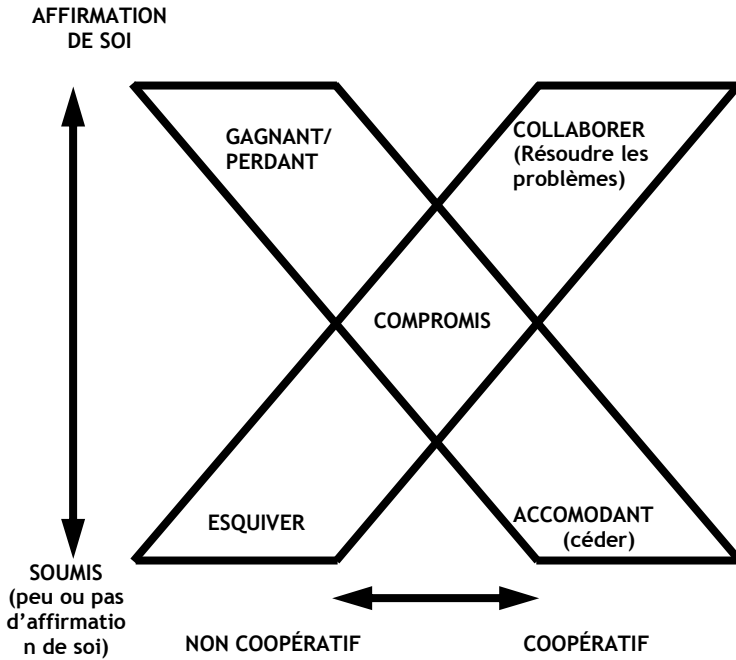
## Gérer les Conflits

1. *Evaluez votre situation actuelle - pages 6-14/15 et inscrivez vos objectifs pour ce cycle -*
2. *Durant toute la semaine, planifiez vos activités et notez vos points forts et faible en relation avec le cycle 6*
3. *Examinez si vous travaillez en fonction de vos véritables priorités.*
4. *Fixez vos objectifs d'amélioration à 90Jours dans le domaine du cycle 6, en travaillant avec le « carré magique » de la p. 6.2 et en vous aidant des différents supports du cycle 6.*
5. *Vous pourrez ultérieurement effectuer un nouveau parcours du cycle 6, si vous le jugez utile. La semaine prochaine, passez toutefois au cycle suivant.*

6

# Apprendre à gérer les conflits et à réussir ses entretiens difficiles

MÉTHODE	COMPORTEMENT CORRESPONDANT	JUSTIFICATION
<b>1. Esquiver</b>	Pas de confrontation. Ignorance du problème. Ne pas admettre que ce soit un problème.	Différence trop minimes ou importante pour pouvoir les résoudre, Toute tentative risquerait de briser les relations ou d'augmenter les problèmes.
<b>2. Céder</b> (accommoder)	Facile, comportement non assuré. Coopération, même au détriment des objectifs personnels.	Rien ne vaut la peine de briser l'harmonie d'ensemble ou les relations établies.
<b>3. Faire un compromis</b>	L'important c'est que chaque partie atteigne les objectifs et maintienne de bonnes relations. Agressif mais coopératif.	Rien ni personne n'est parfait. Il n'existe pas une seule façon de procéder. Vous devez donner pour recevoir.
<b>4. Un gagnant un Perdant</b>	Confrontation. Sûreté de soi et agressif. On doit gagner coûte que coûte.	Loi de la jungle. On doit prouver sa supériorité.
<b>5. Collaborer</b> (résoudre les problèmes)	Les besoins des deux parties sont légitimes et importants. Profond respect pour un soutien mutuel. Assuré et coopératif.	Si les protagonistes discutent franchement on peut trouver une solution collective positive sans que personne ne fasse une trop grande concession.



# Surmonter les situations de stress, de conflits et de crise

## Comment éviter les situations de conflits et de stress ?

Dans toute entreprise, équipe et activité humaine, des conflits interpersonnels vont régulièrement « polluer » le bon fonctionnement de l'organisation. Sous les désaccords se cachent souvent l'expression d'un mal-être, d'une insatisfaction cachée: **le sentiment de ne pas être apprécié à sa juste valeur, de manquer de considération.**

**C'est souvent le fruit d'un management qui se veut moderne et efficace, mais qui a parfois perdu son âme et qui a tendance à «instrumentaliser l'individu ».**

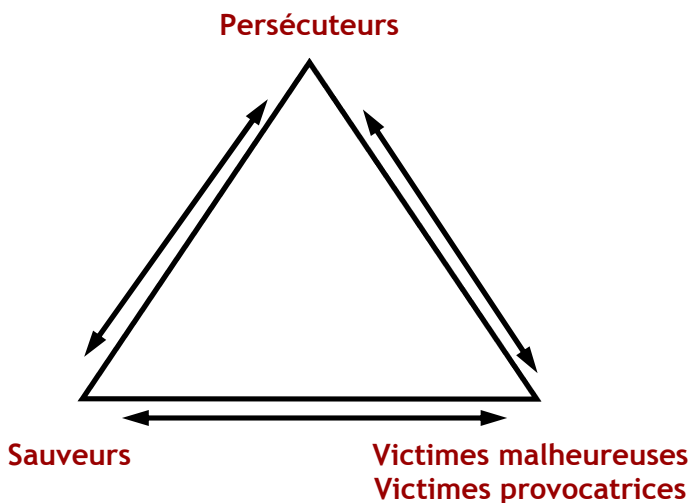
**Considérons les relations humaines** telles qu'elles se pratiquent couramment: les chiffres remontent la ligne hiérarchique sous forme de tableaux de bord, mais il n'y a plus guère de discussion et de négociations véritables.

**Quand les objectifs fixés ne sont pas atteints on préfère parfois se séparer de la personne plutôt que d'aller véritablement au fond des choses.** Pas étonnant que, dans un tel climat, les relations deviennent de plus en plus tendues .

**Le dirigeant n'a aucune chance d'y échapper :** même s'il n'est pas directement impliqué dans le désaccord ou le conflit, **il doit trancher, négocier** -on espère même qu'il trouvera la « solution miracle », si possible **GAGNANT-GAGNANT.**

**Un dirigeant qui n'a pas envie de s'occuper des gens ne peut pas porter le titre de dirigeant.**

*« La liberté, dans notre collaboration, ne consiste pas à savoir si nous voulons des conflits ou non, mais comment nous allons les surmonter » .*



### Définition du persécuteur :

- Attitude d'une personne sévère, rigide et arbitraire, qui exige des autres des actions trop difficiles à appliquer, inutiles ou humiliantes, ce qui provoque persécutions ou conflits.

### Définition du sauveur :

- C'est l'attitude d'une personne qui veut aider les autres et arranger les choses alors qu'elle n'en est pas réellement chargée, a peu de compétences et de moyens pour y arriver, n'en a pas envie, en fait beaucoup trop, sans se préoccuper de ce que veut réellement la personne, ce qui provoque et perpétue le conflit.

### Définition de la victime malheureuse :

- C'est l'attitude d'une personne qui, se sentant brimée, exagère démesurément ses ennuis pour attirer la bienveillance des autres ; elle est anxieuse, défaitiste, influençable et confuse dans ses propos ce qui provoque ou perpétue un conflit.

### Définition de la victime provocatrice :

- C'est l'attitude d'une personne qui attire sur elle les ennuis, affirmant que c'est la faute des autres et espérant ainsi échapper aux conflits alors qu'elle les provoque, les perpétue tout en s'en plaignant.



# Manager, c'est d'abord s'occuper des gens

## Une méthode pour prévenir les conflits et les régler professionnellement lorsqu'ils surviennent

⇒ Si l'intuition est un instrument fort utile pour savoir quoi dire, quoi faire et à quel moment, les dirigeants les plus chevronnés savent qu'elle est souvent insuffisante et qu'une certaine « professionnalisation » est nécessaire pour obtenir les meilleurs résultats, c'est-à-dire ceux qui coûtent le moins cher en temps, en argent et en pertes de motivation.

### 1. Diagnostiquer l'objet du conflit:

Il arrive fréquemment que l'objet du conflit ne soit pas clairement diagnostiqué, ni exprimé.

Les interlocuteurs n'en parlent pas, mais le vivent de manière confuse et implicite. C'est ce qui rend la communication lourde de sous-entendus, de quiproquos et de sentiments non exprimés. Une première approche sera donc de rechercher avec le

collaborateur sur quoi précisément porte le désaccord.

### 2. Cinq points principaux sont généralement à l'origine de désaccords qui amènent des conflits :

1. les divergences sur l'interprétation **des faits**,
2. sur la **signification** qu'on leur donne,
3. sur les **objectifs**,
4. sur les **méthodes** et
5. sur les **valeurs**.

Il arrive que les désaccords portent sur les cinq points. En général, toutes les divergences sont mélangées et le simple fait de les démêler, de les exprimer et de les clarifier, aide à réduire les tensions et à résoudre le conflit.

### 2.1 Désaccord sur la réalité des faits

Chacun possède et rapporte **des faits différents du même problème**. Chacun a tendance à refuser les données qui le gênent et à voir la réalité de façon différente. Dans l'entretien, le responsable sera attentif à bien clarifier ce niveau de désaccord, s'il veut

qu'un terrain d'entente soit trouvé avec le collaborateur.

## 2.2 Désaccord sur l'interprétation des faits

Le responsable et le collaborateur peuvent disposer des mêmes faits, mais n'en ont pas la même interprétation. Cette divergence est normale, puisque les statuts et les rôles sont différents. Le même fait peut paraître très important du point de vue du collaborateur et tout à fait accessoire pour le responsable, ou l'inverse.

## 2.3 Désaccord sur les buts

Les deux interlocuteurs peuvent être en désaccord sur ce que l'on se propose de réaliser, sur les objectifs à atteindre. Par exemple, le responsable essaie d'imposer, sans accepter de les négocier, des objectifs que le collaborateur jugera irréalistes, trop difficiles à atteindre. Ou bien le désaccord peut provenir d'objectifs antérieurs, qui n'ont pas été atteints et qui sont remis en question par le collaborateur.

## 2.4 Désaccord sur les méthodes

Un autre objet de désaccord, et sans doute parmi les plus fréquents, est le conflit sur les méthodes, c'est-à-dire sur la marche à suivre, les procédés

utilisés pour atteindre un résultat, ou sur les stratégies propres à chacun pour l'obtenir. Ce n'est pas l'objectif qui est à l'origine du conflit, mais la façon dont on s'y prend pour l'atteindre.

## 2.5 Désaccord sur les valeurs

C'est le désaccord sur la philosophie et le style de management, sur la façon d'exercer l'autorité, sur ce qu'on estime important dans les relations avec autrui. C'est un objet de conflit qui mérite d'être clarifié, car il détermine aussi bien le choix des méthodes que celui des objectifs.

## 3. Trois facteurs sont sous-jacents à ces désaccords.

**Le premier est l'information.** Chacun des interlocuteurs ne possède que des données limitées et partielles, et pourtant il est persuadé le plus souvent d'avoir toutes les données d'un problème.

**Le second facteur est celui de la perception.** Chacun interprétera, triera, sélectionnera les informations en fonction de ce qu'il estimera important, en fonction de son contexte de travail et de son expérience.

**Enfin, le dernier facteur, déterminant, est celui du statut et des rôles de chacun des partenaires.** Certaines positions ne seront prises et compréhensibles qu'au regard de la fonction que chacun des interlocuteurs occupe et du rôle qu'il pense devoir prendre dans l'organisation.

**Attention, il ne suffit pas de diagnostiquer pour soi l'objet du conflit,**

encore faut-il l'exprimer, le cerner, le faire préciser par l'interlocuteur, en ayant pour objectif de réduire les tensions et de rechercher sur la base des intérêts mutuels des solutions, des arrangements ou des compromis réalistes.

**Diagnostiquer correctement l'objet du conflit est fondamental si le responsable veut réduire le désaccord.**

#### **4. Les règles de base.**

Connaissez-vous le « **coup de Jarnac ?** »

Dans le langage courant, il évoque une manoeuvre à la limite de l'honnêteté. En réalité, il s'agit, rappelle le dictionnaire, d'un coup « décisif et inattendu ».

Jarnac était, en 1547, un seigneur chétif et malingre qui s'était trouvé opposé lors d'un duel à un autre seigneur, La Châtaigneraie, un de ses pairs réputé pour sa taille et sa puissance.

**Jarnac n'avait aucune chance de gagner.** Mais il l'emporta grâce à sa ruse: il se battit sans armure en virevoltant autour de son adversaire engoncé dans son attirail, et finit par lui trancher le jarret en glissant son épée dans l'espace qui permettait aux chevaliers de plier les jambes.

- « **Il n'existe pas de bataille perdue d'avance** » pourrait être la moralité de cette histoire, mais ce n'est sûrement pas la seule. Pour gérer un conflit dans lequel on est impliqué, il faut, comme Jarnac : **se libérer du contexte culturel** dans lequel il s'insère ;
- **ne pas se laisser impressionner** et trouver les points faibles de l'adversaire ;
- **ne pas être obnubilé par ses propres faiblesses**, mais découvrir comment les exploiter ;
- **rechercher systématiquement une stratégie** qui permette une économie de temps, d'énergie ou de moyens ;

si une solution **GAGNANT–GAGNANT** n'est pas possible, essayer de mettre l'adversaire hors d'état de nuire -le neutraliser-plutôt que de chercher sa « mort ». -

**Désamorcer un conflit verbal.** Les arts martiaux, et notamment l'aïkido, sont riches en enseignements pour qui souhaite résoudre un conflit de personnes.

**Le combattant garde une attitude ouverte;** il a le corps détendu, les bras et les mains légèrement écartés, ce qui évoque davantage l'accueil que la défensive. Il est **mobile**, et ne se trouve jamais sur la trajectoire des coups.

Ses mouvements **fluides** ne s'opposent pas à la force de l'attaquant; au contraire, ils la prolongent, la détournent et l'accompagnent jusqu'à ce que l'adversaire, emporté par son élan, chute.

**Les mêmes règles s'appliquent dans le cadre d'un conflit verbal.** Que vous soyez personnellement pris à partie ou receviez des récriminations violentes visant une tierce personne, efforcez-vous de:

- conserver une attitude **calme**, sans agressivité, ouverte ;
- ne pas s'opposer **directement aux attaques**, mais les « accepter » par une écoute attentive et créer le vide devant elles en posant des questions ;
- reformuler les attaques en les centrant sur les faits, c'est-à-dire en les orientant de manière à démontrer leur inutilité.

## 5. La technique E/Q/R.

L'approche décrite revient en fait à employer la technique

### E/Q/R :

**Ecoute - Questionnement - Reformulation.**

Pendant la phase d'écoute attentive, l'attaquant « brûle ses cartouches » et donne à son adversaire les éléments qui lui permettront de le contrer.

De plus, n'étant ni interrompu ni contredit, il se sent reconnu, ce qui peut faire tomber spontanément sa tension nerveuse.

**La phase de questionnement**, si les questions sont précises, va obliger celui qui lance des accusations à les étayer par des preuves et recentrer ainsi le débat sur des faits et non sur des opinions.

Les questions créent un vide qu'il est obligé de remplir, ce qui l'amène parfois à se contredire et le déstabilise un peu plus.

D'une manière générale, ce sentiment d'écoute sereine et de distanciation peut contribuer à le calmer (il est enfin pris au sérieux) ou bien à le décontenancer (il relativise l'importance de son problème).

**La phase de reformulation, enfin, vise trois objectifs :**

- vérifier que l'on a bien compris le problème, et éviter de partir sur des pistes différentes, ce qui relancerait le conflit ;
- obliger l'agresseur à prendre conscience des côtés excessifs de ses affirmations
- sans dénaturer ses propos mais en les « traduisant » habilement, orienter la discussion sur un terrain plus favorable.

**L'application de cette stratégie nécessite une bonne maîtrise de soi** obtenue grâce à une gestion de son propre stress et un entraînement régulier.

Néanmoins, si cette stratégie fonctionne souvent -, il arrive qu'elle ne donne pas de résultats satisfaisants parce que l'adversaire manque de lucidité;

dans ce cas, on appliquera d'autres stratégies, dites paradoxales, par exemple en bougeant et en travaillant avec le mouvement de l'autre.

### **IMPORTANT :**

- Ne jamais oublier que la meilleure stratégie reste « l'écoute compatissante » de l'autre , qui permet souvent de changer les données du problème, d'aller vers un compromis qui puisse satisfaire les deux parties, beaucoup plus sûrement qu'une technique de négociation ou de gestion des conflits.



# Evaluation du cycle 6

- Défi:
- Ma Solution:
- Mes Résultats:

			Evaluation				
			- -	-	ok	+	++
1	<b>Renforcer le contrôle de soi et l'auto-protection :</b>	<i>Situation de départ:</i>  <i>Situation après 90Jours:</i>					
2	<b>Développer le sens du timing:</b>	<i>Situation de départ:</i>  <i>Situation après 90Jours:</i>					
3	<b>Désamorcer les tensions agressives</b>	<i>Situation de départ:</i>  <i>Situation après 90Jours:</i>					
4	<b>Trouver des Solutions Gagnant-Gagnant toutes les fois où c'est possible</b>	<i>Situation de départ:</i>  <i>Situation après 90Jours:</i>					
	<b>Synthèse:</b>						

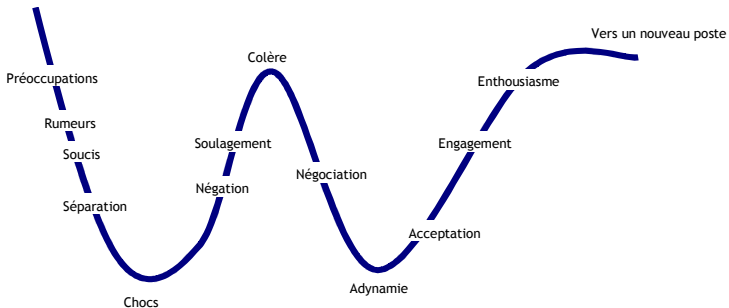
# Synthèse

1. Points Forts:

2. Points à renforcer:

3. Mon objectif d'amélioration à 90 Jours dans ce domaine:

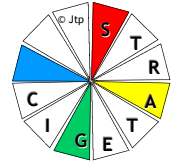
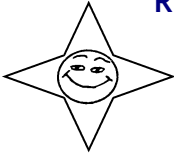
## Fluctuations en période de transition :



## Résumé: Ne pas laisser les conflits s'installer

Ne pas se faire démolir.

- OBSERVER
- RESTER VIGILANT
- CHOISIR SA STRATEGIE
- REPONDRE



## Comment sortir des situations de conflits ?

1. Evitez de confondre urgence et précipitation. Dans la précipitation, nous atteignons rarement la bonne cible. Au contraire, nous risquons plutôt de faire des dégâts.
2. L'urgence demande d'abord une bonne réflexion et parfois un temps d'attente avant d'agir.
3. Dans une situation de conflit et de crise il est normal d'éprouver des émotions et de les laisser s'exprimer. Aucun processus de reconstruction n'est possible avant .
4. Communiquez avec sobriété et précision. En période de crise, le plus petit détail à son importance . Saisissez les indices les plus subtils du comportement de votre interlocuteur (geste, regard, ton de la vois...) et ajustez votre propos en fonction de son état psychologique.
5. Etablissez un plan d'action. Par nature, les crises sont naturellement imprévisibles, donc difficile de fixer un plan précis. Mais adopter une ligne d'action cohérente s'apprend plus facilement par temps calme qu'en période de tempête.



## Droit d'utilisation et copyright

**Merci d'avoir acheté ce programme - Ce matériel est protégé par un copyright .**

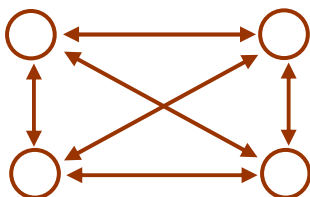
**Le droit d'utilisation et l'accord de licence de ce matériel sont soumis aux conditions suivantes :**

1. **Le matériel et les supports élaborés par JTP - GCI sont destinés à l'usage exclusif du client .** Aucune partie du matériel ne peut-être utilisée pour la revente ou pour des prestations publiques sans autorisation écrite préalable de l'ayant-droit.
2. **Aucune partie du matériel ne peut-être transposée sous d'autres formes** (par ex. présentation Power Point Microsoft), sans accord écrit préalable.
3. **Le preneur de licence peut utiliser le système uniquement dans sa propre organisation.** Il ne peut pas mettre le matériel à disposition de succursales, d'agences affiliées, de partenaires, franchisés, de membres d'un réseau, etc.
4. **Le matériel doit toujours être utilisé avec la mention du copyright et la reproduction de tous les éléments (logos, adresses etc.)**
5. **Le preneur de licence ne peut s'approprier aucun droit sur le matériel et les supports fournis, ni les reproduire à d'autres fins que leur utilisation à l'intérieur de son organisation, en reprenant tous les éléments.**

### PROCESSUS

SUBCONSCIENT

CONSCIENT



CORPS

EMOTIONS

- **L'intelligence rationnelle** et subconsciente
- **L'intelligence émotionnelle** et relationnelle
- **L'intelligence collective** et organisationnelle  
– (incluant la capacité d'atteindre les objectifs, d'utiliser au mieux les ressources, d'éviter les obstacles et d'adapter les comportements en fonction des personnes et des situations).

**Remarque :** La pensée juste prend en compte les sentiments négatifs comme les sentiments positifs. Sinon, les sentiments négatifs sont refoulés et entrent en conflit avec la personnalité qui devient alors divisée et conflictuelle.

**Subconscient :** Ce que la personne ne connaît pas, ce dont elle n'a pas conscience mais qui existe dans son esprit.

**Conscient :** ce que la personne ressent et sait qu'elle ressent.

**Corps :** Toute la personne physique, cerveau compris.

**Emotions :** L'émotion est une réponse physique non volontaire à un événement extérieur : elle entraîne un cortège de sensations ressenties telles que joie, colère, tristesse, peur. L'émotion doit être reconnue.

**Comportement :** Façon de se conduire quand on est seul ou avec les autres.

**JTP - GCI - Rue des Vosges 9, Case postale 77, CH-2926 BONCOURT /**

Suisse Tél. 032 475 54 78 Email : [gci@bluewin.ch](mailto:gci@bluewin.ch)

[www.ecoaching-management.com](http://www.ecoaching-management.com) / <https://www.facebook.com/CoachingDeVosTalents>

<http://blog.ecoaching-management.com/>

[www.comment-rebondir.com](http://www.comment-rebondir.com)