

## GRH Encadrement d'équipe – Chapitre 4. Tensions et management

### 4.1. Les tensions positives

#### 4.1.1. La motivation

##### Tension positive = motivation

La motivation est une bonne **méthode d'action pour atteindre son / ses objectifs**. C'est aussi un remède anti-conflit sûr dans le cadre de la gestion d'équipe.

La motivation est une **somme de motifs (de justifications)** qui déterminent et justifient :

- une **décision de soi-même (ou d'autrui)**,
- une **action de soi**.

Le schéma est : **Motivation ► Action ► Objectif (fixé ou choisi, ET atteint) (► Récompense réelle ou supposée)**

*La récompense peut être simplement l'accès à un niveau de satisfaction supérieur (à rapprocher de la pyramide de MASLOW).*

##### La motivation d'équipe

La motivation est **ce qui nous pousse à agir dans un but d'accomplissement** et qui nous permet de nous réaliser pleinement, individuellement ou en équipe.

Cela correspond à : **NOUS FAIRE AGIR POUR OBTENIR QUELQUE CHOSE**

Dans une équipe, deux natures de motivations peuvent coexister des **motivations individuelles** et une **motivation collective**.

##### La motivation au travail

DEFINITION : « **Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre, et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint** »  
(LEVY-LEBOYER, 2002. Université Paris Descartes).

PROCESSUS COMPLEXE qui se déroule en **3 étapes** :

- **Choix de l'objectif,**
- **Intensité de l'effort,**
- **Persévérance.**



Il s'agit là de motivation active.

## 4.1.2. Les différentes théories sur la motivation de MASLOW à KANFER

### Rappel de Maslow

Les différentes étapes sont graduées dans sa pyramide : des besoins physiologiques au besoin de se réaliser.

Ceci permet d'envisager des méthodes de motivation efficaces mais MASLOW précise un paradoxe particulier lié au schéma naturel d'acquisition : **On ne peut ressentir une motivation pour un niveau supérieur qu'une fois le niveau précédent atteint.**

*Exemple : la perte d'un emploi (perte de sécurité) met en évidence un premier besoin : celui d'assurer sa survie alimentaire. Ce besoin sera plus fort presque toujours qu'un sentiment d'appartenance à un groupe donné (sauf peut-être dans le cas d'un licenciement collectif).*

### - Pour motiver une personne

Il faut savoir situer à quel niveau de besoin cette personne se trouve (individuellement et globalement). Ce niveau satisfait, sa recherche vise nécessairement l'échelon suivant.

**Peut-on opposer à cette approche empirique et assez réductrice, la notion d'intelligence humaine (et de motivation passive) ?**

*Exemple : un jeune enfant ne se distingue pas du jeune animal dans les premiers mois de sa vie. Alors qu'un animal domestique a besoin que son maître le nourrisse, lui accorde un bon environnement, de l'attention, des soins et de l'amour, un animal sauvage trouve généralement cette attention, ce soutien au sein de son groupe, sa meute (son équipe ?).*

**Sauf à atteindre le niveau d'épanouissement de soi, l'impact intellectuel paraît faible.**

### - Transposer à l'équipe

Une équipe produit un travail (des actions) pour atteindre un objectif. Dans une équipe, **chaque équipier est soumis à différents niveaux de stress :**

- **l'environnement extérieur,**
- **les relations avec l'entourage propre,**
- **la gestion de l'autorité** (envers son supérieur, envers ses subordonnés),
- **la gestion de son temps face aux critères de productivité** (demande de la hiérarchie),
- **les obligations de résultat,**
- **d'autres points personnels et spécifiques...**



On peut définir qu'en préambule à toute analyse : **L'homme est libre de son choix (agir ou ne pas agir). Ses actes sont toujours dirigés par un objectif qu'il soit conscient ou non.**

## Quelques théories ou explications de la motivation

### - La théorie de VROOM : le modèle VIE (1964)

La motivation dépend de **3 facteurs** :

- **V : Valence** (valeur des résultats obtenus par le travail)
- **I : Instrumentalité** (de la performance)
- **E : Expectation** (probabilité de réalisation de la performance).

V x I x E

#### Signification des termes :

- **Valence** : Terme utilisé pour la première fois en psychologie par Kurt Lewin. La valence, positive ou négative, désigne ce qui attire ou repousse un individu (origine : Dicopsy).
- **Instrumentalité** : caractère de ce qui sert d'instrument, outil, forme de la mesure de la performance.
- **Expectation** : attentes, possibilités.

### - La théorie d'ADAMS (1965)

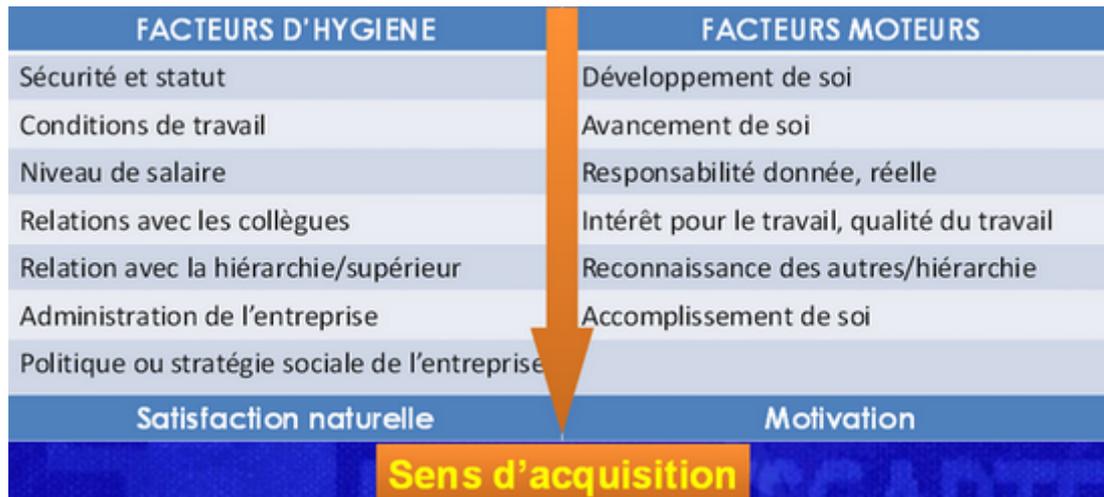
Théorie de l'équité, théorie cognitive (\*) qui définit : Le comportement est vu comme un échange (contribution / rétribution), L'individu cherche à avoir une vue équilibrée de son environnement.

(\*) *cognitif est un adjectif qualificatif se rapportant : à la cognition, c'est-à-dire aux grandes fonctions de l'esprit (perception, langage, mémoire, ...). A est l'employé d'un système et B son référent.*

RATIO		PERCEPTION de A
$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}}$	$< \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}}$	Inéquitable (sous-payé)
$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}}$	$= \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}}$	Équitable
$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}}$	$> \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}}$	Inéquitable (sur-payé)

### - La théorie d'HERZBERG (1971)

L'enrichissement du travail. HERZBERG (1923-2000), dans sa théorie bi-factorielle, propose :



## - La Théorie d'ALDERFER (1972)

La théorie E.R.G. des 3 BESOINS :

- **E = Existence** (besoins matériels),
- **R = Relatedness** (besoins de sociabilité),
- **G = Growth** (besoins de croissance).

## - Théorie de HACKMAN et OLDMAN (1976)

Théorie des caractéristiques de la tâche : Ils postulent que la motivation est liée à certaines caractéristiques qui sont ou non présentes dans le travail. Ils ont proposé une liste de caractéristiques du travail qui semblent donner du sens au travail et sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation.

Il existe **5 caractéristiques de la tâche (avec leur signification) sur lesquelles on peut agir** :

- **Variété** : c'est la variété des activités nécessaires pour tenir l'emploi et par conséquent la diversité des compétences requises.
- **Identité** : c'est la connaissance par un individu, d'une part d'un processus entier de travail, et d'autre part, des résultats attendus.
- **Signification** : elle suppose la connaissance de la valeur sociale de ce travail et de son impact sur le travail des autres personnes. La signification accordée fait lien avec le bien-être de l'acteur.
- **Autonomie** : c'est-à-dire son indépendance (de choix des procédures par exemple), ses marges de liberté (d'organisation par exemple), dans le cadre professionnel qui lui a été signifié.
- **Retour d'information** : c'est une information en retour sur le travail effectué, sur la performance accomplie qui influe sur l'accomplissement des tâches.

Une formule magique ? HACKMAN et OLDMAN se sont basés sur ces caractéristiques principales de l'emploi pour développer une formule qui permet d'obtenir un score

potentiel de motivation (**Motivating Potential Score**) :

$$\rightarrow \text{MPS} = \frac{[(\text{variété} + \text{identité} + \text{signification}) \times \text{autonomie} \times \text{information}]}{3}$$

Les recherches menées par HACKMAN ET OLDHAM (1976) ont identifié **trois facteurs supplémentaires** qui peuvent moduler la motivation prédite par ce modèle :

- **le besoin individuel de développement,**
- **les capacités et compétences,**
- **et la satisfaction liée à la situation de travail.**

Enfin, les relations avec les autres, c'est-à-dire le degré avec lequel l'emploi nécessite que le salarié travaille de manière étroite avec d'autres personnes afin de mener à bien ses activités est également un critère déterminant.

## - Le découpage de KANFER (1990)

Il distingue des modèles théoriques :

- **Théories des besoins, mobiles, valeurs** : elles considèrent que c'est une tension interne à l'individu qui est le moteur de l'action
- **Théories du choix cognitif** (relatif aux grandes fonctions de l'esprit) : elles s'intéressent aux processus cognitifs amenant à l'action (notions de choix rationnels et de relativisme).
- **Théories de l'autorégulation** : elles lient la motivation à la recherche de buts qui dirigent l'attention et mobilisent les efforts.

### 4.1.3. La motivation au travail

TROIS STRATEGIES POSSIBLES :

- **Offrir une récompense,**
- **Rendre le travail motivant en le changeant,**
- **Etablir un leadership qui motive.**

QUELQUES PIEGES A EVITER :

- Ne pas tenir compte des différences de chacun pour le gérer,
- Ne pas donner à chacun la possibilité de participer aux décisions qui les concernent,
- Ne pas créer un système équitable,
- Ne pas lier rétributions et performance,
- Ne pas définir des objectifs précis et donner un retour d'information.

### La satisfaction au travail

**DÉFINITION** : LEMOINE (2004) définit la satisfaction comme « l'impression subjective globale positive, résultat de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi ».

**SES DÉTERMINANTS SELON HERZBERG :**

- **Nature de la tâche,**
- **Estime d'autrui, reconnaissance,**
- **Promotion,**
- **Développement des compétences.**

## L'implication au travail

**DEFINITION** : Attachement au travail, identification du salarié à son emploi, son rôle professionnel. Importance accordée au travail et place de la vie professionnelle par rapport aux autres domaines de vie (*Michel, 2005*).



L'implication détermine les comportements et attentes de l'individu face à son travail. Cette implication est liée directement à l'individu et non à la situation réelle vécue.

### DETERMINANTS :

- **culturels** : relatifs au système de valeurs,
- **individuels** : besoin d'accomplissement, de réussite,
- **organisationnels** : moyens mis à disposition, autonomie...



- Motivation et Implication : **la motivation donne le sens et la direction de l'effort qu'elle crée.**

- Implication et Satisfaction : **l'implication précède la satisfaction.**

## L'épanouissement ( bonheur basique d'une personne)

Il se mesure par rapport à sa **capacité à faire face** à ces différents éléments de stress d'une part, mais aussi s'évalue par sa **capacité à se fixer des objectifs stimulants** avec une réelle volonté de les atteindre, d'autre part.

### Mais il y a toujours des fonctions prédéfinies (ou rôles attribués), par exemple :

- dans le cadre familial, les parents transmettent des valeurs morales et fournissent un milieu sécuritaire d'apprentissage à leurs enfants,
- dans le cadre professionnel, l'employeur fournit un milieu voire un lieu sécurisé et sécuritaire et garantit un revenu minimum à une fonction donnée (avec des obligations contractuelles ou légales qui satisfont à tous les niveaux),
- dans un système « capitaliste », l'entreprise vise à un équilibre entre le coût d'un personnel de qualité et l'efficacité mesurée en terme de rendement.
  - Les objectifs des dirigeants d'une entreprise quand à la motivation du personnel sont le plus souvent reliés aux 2 objectifs suivants : maintenir ou développer sa part de marché ET avoir une rentabilité satisfaisante au regard du conseil d'administration, et aussi, de l'assemblée générale des actionnaires.
  - Ces objectifs, dans le contexte d'une structure administrative développée par l'état, ne resteront que le souci de satisfaire les usagers ET de ne pas dépasser les budgets préalablement définis.

## Manque de motivation

Absence d'une vision à moyen ou long terme des équipiers, dépasser la gestion et les résultats à court terme sont les premiers motifs d'une démotivation. **Avoir une vision à long terme, et mettre en place les bases d'une planification judicieuse pour atteindre des objectifs à court, à moyen, et à long terme, sont essentiels au développement d'une entreprise ou d'un projet.**



**La motivation est définie, dans un organisme vivant, comme la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. C'est une force, un vecteur !**

## 4.2. Les tensions négatives

### 4.2.1. Qu'est-ce qu'un conflit et comment le résoudre ?

La motivation contre le conflit est une méthode d'action pour atteindre son ou ses objectifs et, un remède anti-conflit dans la gestion d'équipe.

## Penser aux besoins humains

Chacun aspire à un maximum de :

- Sécurité
- Nouveauté (voir la théorie de A. MASLOW)

Ces besoins sont les bases d'un développement serein, ... et des facteurs de motivation au travail.



**Au sein d'une équipe, les équipiers doivent sentir qu'ils ont à la fois la sécurité d'être encadrés, guidés, et soutenus, et la possibilité d'évoluer, de connaître de nouvelles expériences dans un souhait d'appartenance et de développement personnel.**

## Eviter le conflit

**Manager (ou gérer) par :**

- une bonne **organisation du travail** :
  - une définition claire des objectifs et des méthodes employées,
  - une communication interne effective,
  - la possibilité d'une aide efficace,
  - une hiérarchie précise et disponible.
- de bonnes **conditions de travail** :
  - une formation continue et diversifiée,
  - des horaires adaptés et flexibles,
  - des possibilités d'ouverture vers d'autres secteurs par la promotion interne.

## Etre motivé

- C'est se sentir concerné par l'avenir et le sort du projet pour lequel on travaille.
- C'est servir sa cause avec la conviction que c'est aussi une juste cause pour soi.



**Lorsque tout un groupe sert la même cause avec un fort enthousiasme, le conflit n'a pas lieu d'être**, sauf parfois sur la forme. Dans ce cas, ce n'est pas à proprement parler un conflit mais un défaut de management.

## 4.2.2. L'étude des conflits

### Découvrir le conflit (origine d'une difficulté relationnelle)

**Définition** : Le conflit est un **affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures**. C'est un **désaccord, une idée s'opposant à une autre**. Mais il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait de conflit.

#### - Les causes du conflit

- **La perception** : Nous possédons un système de pensée générateur de structures mentales auto-organisées ; la façon dont nous décodons, les symboles, est différente pour chacun. Cette différence engendre des conflits.



Pourquoi gérer les conflits ? Le conflit a sa place dans la vie d'une organisation. Une **organisation qui se transforme, qui s'adapte à de nouvelles exigences génère des tensions**. A l'inverse, l'absence de conflit devrait nous inquiéter.

- **La sécurité** : Elle est l'aspiration première de tout individu (après les besoins physiologiques).  
Le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte de repères connus, perte d'une condition établie et sûre. Les réactions aux changements sont sources de conflit.
- **La négociation** : Si elle éloigne le conflit, elle garde des contradictions. La négociation aboutit à des compromis sur l'argumentaire « Rien de nouveau n'en ressort ». Si elle n'aboutit pas, elle renforce les positions de chacun.

#### - Le combat et la guerre comme valeurs...?

Dans notre société, l'esprit combatif valorise l'individu. Dans le cadre d'un conflit interne à l'entreprise : il est un non-sens et il n'a aucun effet créatif, au contraire.

Dans l'équipe, **les luttes intestines n'engendrent aucune dynamique**, sinon celle de la destruction.



Car une équipe qui gagne est une équipe dynamique et unie !

#### - Les conséquences du conflit

En relation avec les causes, les différentes parties ne réagissent pas de la même manière.

- **Chaque partie reste sur sa position** = rigidité. Aucune des parties ne tente de proposer une alternative aux idées qui s'affrontent,
- **La rigidité de l'argumentaire entraîne une perte de temps, d'énergie et d'argent** => discussions stériles,
- **L'intelligence, l'esprit créatif de chacun sont utilisés dans le seul but de détruire** l'argumentaire adverse et non pas d'améliorer une idée.



L'idée la plus forte prend le dessus ; ce n'est pas forcément la meilleure !

## Gérer le conflit

Un conflit peut :

- **soit être la manifestation d'une différence, d'un antagonisme.** Dans ce cas, il est néfaste et génère de graves perturbations dans l'organisation.
- **soit rendre compte d'une réalité, d'une mise au point qui s'impose face au mouvement,** à la vie. Alors, le conflit est une chose nécessaire, sinon positive.

### - Le conflit est éphémère

Le conflit qu'il faut s'attacher à résoudre est une opposition d'intérêt, de sentiments car :

- Si l'**opposition s'effectue dans la complémentarité**, la situation est statique, sinon positivement dynamique ; chacun assume et renforce sa différence. C'est une douce et saine bataille qui **pousse l'un et l'autre à se surpasser** sans entraver les manœuvres de quiconque.
- Si l'**opposition constitue plutôt une confrontation** inéluctable, **le conflit est imminent** et nécessite d'être traité.

Le conflit, qui dure, n'est plus un conflit. C'est une guerre entre deux idées, deux partis, deux groupes, qui ne se résoudra qu'à long terme. Dans un tel cas, l'équipe sera transformée ou scindée en fonction du besoin et obéira à de nouvelles règles dans un autre contexte ou sera morte, effacée par la perte de la guerre.



**ATTENTION... les ruptures, les crises sont nécessaires et bénéfiques si elles aboutissent à un « mieux-être » (exemple : restructurations, nouvelles méthodes). Quelle que soit la situation, les perturbations, les contradictions doivent donner libre cours à la créativité.**

### - Les types de conflits (et leurs risques respectifs)

- **Le conflit expérimental**, on l'utilise sciemment pour tester le pouvoir d'un individu, ses aptitudes : risque que l'une des deux parties pousse ou provoque l'autre en vue de mesurer son pouvoir.
- **Le conflit instrumental**, c'est un désaccord sur les moyens pour atteindre une finalité : risque que cela apparaisse comme une incapacité à déléguer, à communiquer.
- **Le conflit sur les orientations/stratégies**, l'objet du conflit concerne la détermination des

objectifs d'une équipe, d'une entreprise ou d'un service : risques de démission d'un des protagonistes, de tentatives de sabotage réciproques, d'atonie, d'attente de l'erreur de l'adversaire

- **Le conflit de personnes**, il résulte d'une mésentente entre deux personnes se traduisant par des discours discriminatoires et publics : risques de manipulation, de conflit généralisé, de mauvaise ambiance.
- **Le conflit sur les valeurs**, c'est la confrontation de deux croyances, de deux idées différentes : risques de troubles psychologiques pour l'un des protagonistes et d'impossibilité durable de coopération.
- **Le conflit interne**, on parle de conflit interne lorsque la critique sur l'entreprise est systématique mais cachée par l'un (ou plusieurs) des services ou entre eux : risque de démobiliser l'organisation et d'engendrer une concurrence contre-productive entre les différents services, notamment du fait d'un mauvais passage de l'information.

### 4.2.3. Les méthodes de gestion des conflits

Comment gérer les conflits ? Les principes sont de comprendre la nature de la perception et être conscient des pièges du langage.

#### L'exploration par une pensée créative

L'idée de départ est acceptée sans être attaquée ; on accepte la réalité. Les deux parties s'impliquent dans l'exploration et la construction créatives. Le temps est utilisé intelligemment, dans un esprit créatif :

- l'opposition des idées est reconnue mais ne fait pas l'objet d'un affrontement
- on propose de modifier la formulation de l'idée, on tente de réconcilier les idées apparemment si différentes.
- l'idée nouvelle est conçue et évaluée en commun (= critique)
- le conflit est inexistant = il n'y a pas "son" idée contre la "mienne" = il y a "notre" idée

#### - Cartographier sa pensée "Plus, Moins, Intéressant" (PMI : E. de BONO)

C'est une carte honnête car subjective. Ce système s'oppose au principe de contradiction. La carte, par la mise à l'écrit de la pensée, clarifie notre vision des choses.

**Description de la méthode** : Elle peut être effectuée individuellement ou sous forme de discussions en groupe qui accélère la prise de décision. La méthode consiste à définir l'objet du conflit : écriture commune du "pourquoi" nous sommes en conflit.

- Chacun écrit la proposition sur une carte (en structurant bien) de résolution du conflit et l'échange avec son interlocuteur
- Chacun note ce qu'il juge être les plus et les moins de la proposition de l'autre.

Les PLUS et les MOINS : Les différentes parties examinent ensemble les points de convergence et peuvent évaluer l'ampleur des concessions à faire. Il y a négociation pour des changements éventuels.

- **Les plus sont des points de convergence,**

- et les moins deviennent des points à négocier ou à céder.
- Les plus et les moins deviennent Intéressants : **C'est le début de l'élaboration d'un processus de résolution du conflit.**

## - Grille d'analyse stratégique – OCASE\*

\*Objectifs/Contraintes/Atouts/Stratégies/Enjeux

**Description de la méthode** : elle permet d'identifier le problème (la situation-problème), d'identifier les acteurs concernés, d'appliquer la grille.

	A	B	C	D	E
1		Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4
2	Objectifs				
3	Contraintes				
4	Atouts				
5	Enjeux				
6	Stratégies				

- **Objectif(s)** : but(s) que l'on veut atteindre. Ils sont déclarés, quantifiables et généralement cohérents avec ceux de l'organisation,
- **Contrainte(s)** : limites organisationnelles, psychologiques, etc. qui déterminent le déroulement de l'action ainsi que l'élaboration des stratégies des acteurs (réelles ou supposées),
- **Atout(s)** : ressources pertinentes en vue d'obtenir l'enjeu,
- **Stratégie(s)** : comportement(s) qui mobilise(nt) les ressources pertinentes d'une situation et les opportunités qui se présentent pour atteindre des objectifs (comportement = déclaration),
- **Enjeu(x)** : valeur que chacun attribue à une action, ce qu'il peut gagner ou perdre au-delà des objectifs de cette action.
- **Acteurs** : individus ou groupes qui participent à une action et qui ont des intérêts communs pour cette action.

## - ADI : Accord, Désaccord, Indifférence

Les adversaires l'élaborent ensemble. Souvent, on se rend compte que les antagonismes ne sont pas tellement nombreux : **accord = points convergents, désaccord = points divergents**. Sur quoi sommes-nous prêts à faire des concessions (indifférences) ? La solution se construit sur les accords et indifférences de chaque partie.

**Description de la méthode** : Chaque participant / collaborateur écrit scrupuleusement et précisément, sur une carte, son opinion et sa vision des choses concernant le conflit à traiter. Chacun, un par un, expose clairement ce qu'il a écrit et répond aux questions et précisions qu'on lui demande. Un animateur / manager est chargé de répertorier et de rassembler les points convergents et les points divergents. La méthode des cartes est très appropriée à cet exercice. Après on peut cartographier, en utilisant les commentaires des collaborateurs, les Accords – Désaccords – Indifférences.

## - EDV : Examiner les Deux Versions

Inversion des rôles classiques : on défend la position de l'adversaire

- Réfléchir avant d'agir : définir très précisément la nature du conflit (ou "problème") revient à définir le type de solution appropriée,
- Résoudre le problème : Identifier les effets du conflit,
- Distinguer les causes à l'aide d'un diagramme en arêtes (Ishikawa),
- Dresser un plan d'action pour chaque cause.

## - Cause Solution Procédure

Construire : réfléchir au conflit comme à un élément d'information et non pas comme à un élément de discorde ; établir un dossier d'informations.

Déterminer l'objectif commun.

Adopter la construction à l'objectif recherché et aux : exigences du client besoins

Résumé : on traite le conflit par la méthode combative.

En fait : il vaut mieux privilégier la méthode constructive d'abord, ensuite la méthode de résolution des problèmes, la négociation comme méthode de repli, et la méthode combative si tout a échoué

## - Une tierce personne

Intervention d'une personne qui soit : objective, neutre (par rapport aux adversaires), étrangère au conflit.

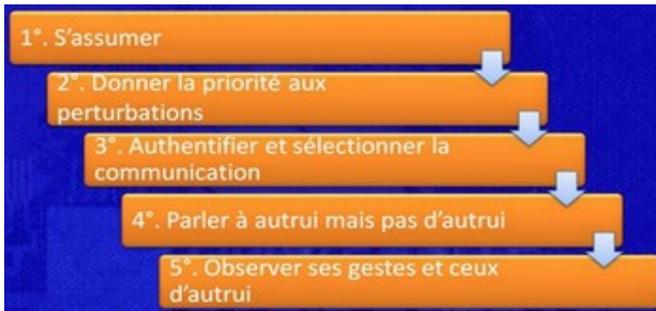
Les rôles de la tierce personne :

- **Aménager** une atmosphère non hostile,
- **Désamorcer** une situation de conflit : "L'objet de cette discussion n'est pas de savoir qui a tort",
- **Fixer les étapes** de l'exploration et des exercices constructifs : avoir un ordre du jour,
- **Arbitrer et diriger** les opérations (exemple : "concentrons-nous uniquement sur la conversation"),
- **Proposer** des sujets de réflexion, des questions-provocations ou "sondes",
- **Obliger** les perceptions à se fixer sur un point constructif : en remarquant les idées en interrompant la discussion,
- **Faire un compte-rendu** de la situation globale,
- **Établir les connexions** : les deux idées ne diffèrent peut-être pas autant !
- **Faire prendre conscience** de l'état du conflit,
- **Faire part de ses idées**,
- **Prendre ou faire prendre une décision.**

## Les étapes du processus (par personne interne au conflit ou par tierce personne)

### 1) Prévoir

Encourager un comportement communicatif et coopératif (un travail pour chacun)



**2) Diagnostiquer**

- Identifier le problème dans l'organisation,
- Faire part de ses sentiments,
- Formuler l'aspect du conflit pour l'autre ou l'interroger,
- Définir clairement le conflit,
- **Attention ! Laisser s'exprimer l'autre (écoute active),**
- Se mettre d'accord sur la solution.

**3) Fixer les objectifs à atteindre**

Le plan d'action s'élabore lors des entretiens, des réunions, des évaluations (du fait d'un souci de concertation et de coopération avec les collaborateurs). Faire place à la créativité : chacun propose une solution, on propose des alternatives, on évalue les solutions évoquées.

**4) Appliquer la politique choisie**

L'application est intègre et critique, le problème peut être réexaminé. Les modifications doivent être reconnues de tous.

**Grille d'analyse des différentes stratégies : Types de conflits / Situation / Résolution**

Stratégies de résolution de conflit	les points positifs de cette stratégie	Les points négatifs de cette stratégie	Situations concrètes tirées de mon expérience
Compétition			
Collaboration			
Compromis			
Évitement			
Concession			

**Compétition et affirmation de soi :** Quand on a absolument besoin d'une action rapide et décisive; par exemple en cas d'urgence. A propos de problèmes importants, quand il faut prendre des mesures impopulaires ; par exemple coupures dans les prix de revient ; certaines mesures de discipline. A propos de questions cruciales pour le bien de

l'organisation, quand vous savez que vous avez raison. Contre les gens qui tirent avantage d'un comportement non compétitif.

**Collaboration** : Trouver une solution intégratrice quand les deux ensembles de principes sont trop importants pour se prêter à des compromis. Quand l'objectif est d'apprendre. Pour faire converger les idées de gens qui ont des perspectives différentes. Pour obtenir l'engagement des autres en intégrant leurs problèmes dans un accord. Pour travailler sur les sentiments qui ont causé des problèmes dans une relation.

**Compromis** : Quand les buts sont importants, mais ne valent pas l'effort nécessaire ou la rupture possible si l'on s'affirmait davantage. Quand des adversaires dotés d'un pouvoir égal sont décidés à atteindre des buts qui s'excluent mutuellement. Pour résoudre de façon temporaire des questions complexes. Pour arriver à des solutions commodes quand le temps presse. Comme dernière ressource si la collaboration ou la compétition ne réussit pas.

**Evitement** : Quand une question a peu d'importance ou qu'il en existe de plus urgentes. Quand vous ne percevez aucune chance de réussite. Quand une rupture potentielle est plus sérieuse que les bénéfices d'une solution. Pour laisser les gens se calmer et retrouver un sens de la perspective. Quand il est plus important de recueillir de l'information que de prendre une décision immédiate. Quand un problème semble tangent à d'autres ou en être le symptôme.

**Concession** : Quand vous constatez que vous avez tort : pour permettre aux tenants d'une meilleure solution de se faire entendre, pour apprendre et pour montrer que vous êtes raisonnable. Quand les questions sont plus importantes pour les autres que pour vous-même, pour satisfaire les autres et conserver leur coopération. Pour produire et accumuler des crédits d'ordre social en prévision du prochain problème. Pour minimiser l'échec lorsque vos adversaires sont plus forts que vous et que vous êtes en train de perdre. Quand l'harmonie et la stabilité ont une importance particulière. Pour permettre à vos subordonnés de s'améliorer en apprenant à partir d'erreurs.



Conflit et conclusion :

- Respect de l'autre et de ses sentiments,
- Remise en question perpétuelle de soi et empathie,
- Communication efficace : écoute active et ouverture,
- Détermination à poursuivre les objectifs communs et à réussir,

**Ces déterminants donnent la force... de convaincre, de réussir à arrêter le conflit... en un mot de vaincre le conflit.**