

GÉRER LES CONFLITS

L'art de l'intelligence relationnelle



LE DÉPARTEMENT DE PROFORMA
DES MANAGERS

© Jean-Michel FAIVRE - Octobre 2020



PLAN DE L'INTERVENTION

1. **Introduction & attentes** : tour de table
2. **Les principes actifs & les CAUSES des conflits**
 - ☞ Identifier la nature des conflits & comprendre les causes.
3. **Les solutions & approches PRÉVENTIVES** :
 - ☞ Développer son intelligence relationnelle, & créer les conditions pour éviter les conflits.
4. **Les solutions & approches CURATIVES** :
 - ☞ Des modèles pour gérer les conflits & en sortir par le haut.

Le tour de table : 3 mn / personne

- ☞ *Votre présentation,*
- ☞ *Vos attentes.*

Exercice :

Un conflit, c'est quoi ?

Qualités et compétences ?

Un conflit ?

- ☞ *C'est une réaction humaine plus ou moins violente, à une combinaison de différents paramètres :*
 - **INTERNES** : *nos Filtres personnels, nos Perceptions, nos Valeurs, nos Croyances, notre Identité...*
 - **EXTERNES** : *le Contexte, le Temps, notre Environnement, les Enjeux ,...*

☞ *Première mauvaise nouvelle :*
Ce n'est pas l'autre qui nous énerve.
C'est nous qui nous énervons !

LE POINT DE DÉPART

☞ *Potentiellement, les conflits*
concernent tout le monde,
tout le temps,
et à propos de n'importe quoi !

LA QUESTION FONDAMENTALE

☞ *Veut-on améliorer la situation ?*
... Ou punir l'autre ?

L'IDÉE DE DÉPART

☞ *Et si on arrêtait de faire plus*
de la même chose,
quand ça ne marche pas ?

En guise d'échauffement

1. Tendez votre bras vers le plafond et dessinez le cadran d'une horloge avec votre doigt tendu,
2. Faites tourner les aiguilles dans le sens horaire,
3. Continuez ce mouvement de rotation en descendant progressivement votre doigt jusqu'à votre poitrine,

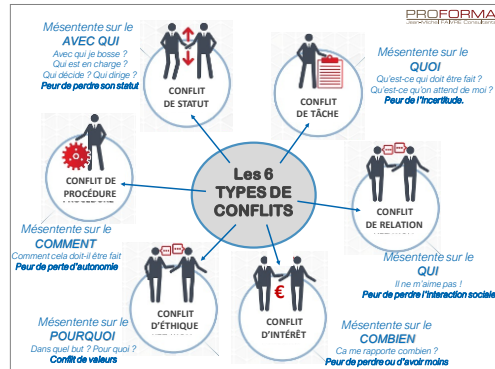


... Que se passe-t-il ?



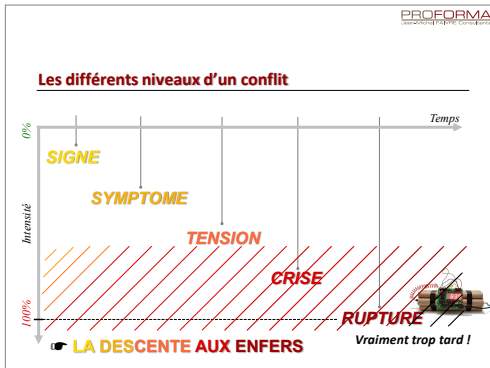
PROFORMA

☞ **Une première piste de réflexion :**
Quel lien faites-vous entre deux points de vues différents, et un conflit ?



PROFORMA

Les différents niveaux d'impact d'un conflit ?



PROFORMA

☛ **LA DESCENTE AUX ENFERS est souvent d'une VIOLENCE RARE :**

L'HUMAIN EST L'EXPERT LE PLUS PUISSANT LA PLANÈTE EN TERMES DE VIOLENCE !

Je suis souriant(e), drôle, gentil(le), compréhensif(ve), à l'écoute et j'ai un coeur en or...

MAIS BORDEL, Il ne faut pas me faire chier

EXERCICE de dépistage

- Et pour vous, dans vos conflits respectifs, quels sont les premiers signaux faibles ?

Dans un conflit, c'est L'HUMAIN qui est au centre des préoccupations.

Il est donc essentiel de **comprendre comment fonctionne** l'humain, car l'Homme est un être d'émotions.

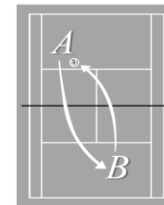
Celui-ci se distingue par sa **SUBJECTIVITÉ !**

1^{ère} PARTIE**LES CAUSES****LES CAUSES ?**

- ☞ Tout ce qui peut être perçu comme une **contrainte**, comme une **menace** !

Les 6 "C"

- ☞ **Compétition**,
- ☞ **Comportements**,
- ☞ **Contrôle**,
- ☞ **Congruence**,
- ☞ **Contreparties**,
- ☞ **Confusions**.

1. La COMPÉTITION

*Le Tennis Relationnel,
et tous les jeux à somme nulle.*

PROFORMA

Le Bras de Fer :
« Plus j'insiste, plus il insiste...
... et plus je force, plus il force ».



**VOUS N'AUREZ JAMAIS RAISON
DE VOULOIR AVOIR RAISON !**

PROFORMA

Deuxième mauvaise nouvelle :
La réponse est en face de nous !

PROFORMA

2. Les COMPORTEMENTS

☞ *Tous les conflits liés à un problème d'ATTITUDE, de POSTURE, de TENUE :*

- *Tu as vu comment il se comporte ?*
- *Son attitude m'insupporte !*
- *Il me rend fou, il est sans arrêt au téléphone !*

☞ **LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA GÉNÉRATION « Y » et des « MILLENNIALS »**



PROFORMA

La relation au travail a changé avec les nouvelles générations

Leurs principaux traits :

- « Je veux tout & tout de suite »
- La société du « et-et » (fin du ou-ou)
- La perte des repères : politique, télé-réalité...
- La recherche du plaisir, le fun !



Contrôles à outrance

- ☞ Les résultats,
- ☞ Les règles de sécurité,
- ☞ Le respect des procédures,...

CONTRÔLE = CONTRAINTE !

☞ Les choses qui dépendent de nous

« Il y a des choses qui dépendent de nous,
et il y en a d'autres qui ne dépendent pas de nous.

**Nos problèmes commencent quand nous voulons
CONTRÔLER CE QUI NE DÉPEND PAS DE NOUS ! »**

Epictète

4. Les **C**ONTRÉPARTIES

☞ Tous les **conflits d'intérêts**, liés à des **questions de NÉGOCIATIONS** :

- Mon collègue en fait beaucoup moins que moi... et j'ai le même salaire !
- Tu as vu les résultats de la société ? ... et comment on est payé !



☞ Le test du partage inéquitable :

- Il y a 10 pièces d'or sur une table.
- Albert est responsable du partage. Il propose d'en donner 2 à Bob, et d'en garder 8 pour lui. Si Bob refuse, personne n'aura rien.

A votre avis, quel est le pourcentage de gens qui acceptent ?



5. La **C**ONGRUENCE

☞ *Faites ce que je dis ?...*

... Ou faites ce que je fais ?



Tous les problèmes induits par
LA NON-EXEMPLARITÉ

6. Les **CONFUSIONS**

☞ Liées aux problèmes de **COMMUNICATION** :

- **C**onfusion de *compréhension*,
- **C**onfusions de *missions*, de *rôles*,
- **C**onfusions d'*objectifs* vs *résultats*...

☞ **On croit toujours que l'on communique bien !**



... Quelques **exercices pratiques** pour le vérifier.



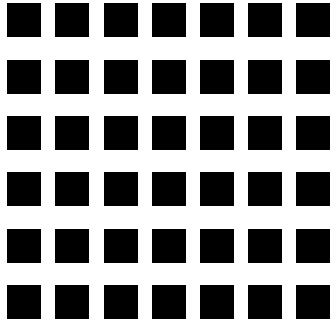
Une question de Filtres

☞ **On voit avec sa mémoire, on voit ce que l'on cherche à voir,**

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF MANY YEARS

Une question de Filtres

☞ **On voit avec sa mémoire,**
☞ **On ne voit pas tout ce qui existe, on voit des choses différentes,**



Une question de Filtres

- ☞ *On voit avec sa mémoire,*
- ☞ *On ne voit pas tout ce qui existe, on voit des choses différentes,*
- ☞ *On voit aussi des choses qui n'existent pas,*

LE JEU DU PRISONNIER

Ce dessin représente le plan des cellules d'une prison.

Le prisonnier qui se trouve dans la cellule marquée d'un "X" devient fou furieux et est envahi d'une rage meurtrière. Il casse le mur de la cellule voisine et tue le prisonnier qui s'y trouve.

De plus en plus excité, il décide de tuer tous les autres détenus, sans exception.

Après chaque assassinat, on sait qu'il abandonne le cadavre sur place et recherche la victime suivante dans la cellule voisine :

- Il ne retourne jamais dans une cellule où se trouve un cadavre,
- Chaque cellule contient un prisonnier,
- Il ne casse jamais une cloison extérieure, ni les coins ou angles, mais seulement les murs de séparation entre les cellules,
- Quand les autorités arrivent, ils l'attrapent dans la cellule marquée d'un "O" (là où il vient de tuer le dernier prisonnier, après être passé par toutes les cellules).

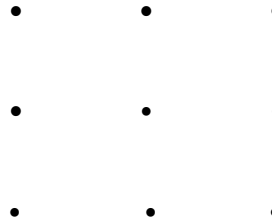
X			
			O

☞ *Vous devez trouver son macabre itinéraire.*

Une question de Filtres

- ☞ *On voit avec sa mémoire,*
- ☞ *On ne voit pas tout ce qui existe,*
- ☞ *On voit des choses qui n'existent pas,*
- ☞ *Nos préjugés et extrapolations nous bloquent,*

Exercice : relier les 9 points avec 4 lignes droites, sans lever le crayon du papier.

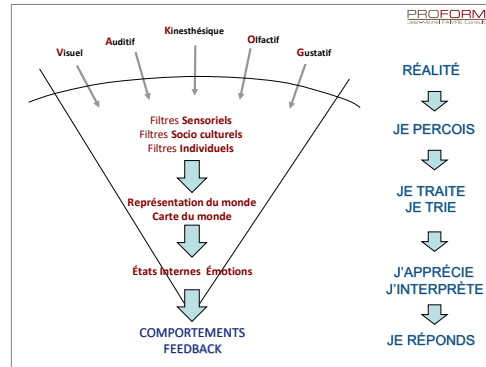


Une question de Filtres

- ☞ *On voit avec sa mémoire,*
- ☞ *On ne voit pas tout ce qui existe,*
- ☞ *On voit des choses qui n'existent pas,*
- ☞ *Nos préjugés et nos extrapolations nous bloquent,*
- ☞ *Nous nous créons nous-mêmes nos propres limites.*

En conclusion

- ☞ La carte n'est pas le territoire,
- ☞ Nous avons tous des cartes différentes,
- ☞ Il n'y a pas de carte meilleure qu'une autre,
- ☞ Certaines sont juste plus précises, selon les cas.



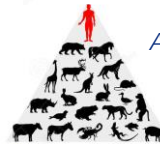
☞ Les postulats de base de la communication :

- ☞ On ne peut pas ne pas communiquer,
- ☞ Nous sommes responsable de notre communication,
- ☞ La réponse est en face de nous.

- ☞ Troisième mauvaise nouvelle :
La réponse est en face de nous !

Le facteur "X"

☞ Notre ÉGO



A la fois le facteur déclencheur, et le multiplicateur !

- ☞ Troisième mauvaise nouvelle :
Nous sommes responsables de notre communication !

Mais, au fait, c'était quoi l'**objectif** ?

☞ **Gagner ? Avoir raison ?...**

OU

☞ **Trouver un accord ensemble ?**

2^{ème} PARTIE

LES SOLUTIONS PRÉVENTIVES

☞ **L'Intelligence Relationnelle.**

L'Intelligence Relationnelle :

☞ **Créer les conditions d'une
qualité relationnelle basée sur
la compréhension et la coopération.**

☞ **Quelques règles de base :**

- ☞ **Se préparer**, pour **éviter d'être surpris** et pouvoir maîtriser ses émotions,
- ☞ **Écouter pour comprendre**, et non pour répondre,
- ☞ Respecter les **intérêts** des différentes parties, et créer des relations constructives,
- ☞ Arrêter de répondre à **des questions** que l'on ne nous a **pas posées**,
- ☞ Et, enfin, arrêter de **commenter les commentaires**.

L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE

LES TALENTS À DÉVELOPPER

- ☞ **CRÉER UN RAPPORT DE CONFIANCE,**
- ☞ **SAVOIR ÉCOUTER & POSER LES BONNES QUESTIONS,**
- ☞ **ÊTRE FLEXIBLE & COMMUNIQUER SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDE QUE L'AUTRE,**
- ☞ **ASSUMER LA RESPONSABILITÉ DE SA COMMUNICATION,**
- ☞ **GÉRER SES ÉMOTIONS.**

1. CRÉER UN RAPPORT DE CONFIANCE

- ☞ **SE SYNCHRONISER**
Cela consiste à adopter les mêmes gestes, postures, rythme et ton de voix que son interlocuteur.
« Synchroniser, c'est renvoyer miroir »
- ☞ **CONDUIRE LA RELATION**
Vérifier que votre interlocuteur vous suit, après avoir changé de posture, par exemple.
- ☞ **DÉVELOPPER SA CONGRUENCE**
Cela consiste simplement à faire ce que l'on a dit !
Aligner les mots, les gestes, l'intonation et l'action.

2. SAVOIR ÉCOUTER

👉 *Écouter pour COMPRENDRE*

👉 *Le plus grand problème, c'est quand on n'écoute pas pour comprendre, mais quand on écoute pour répondre !*

Exercice en sous-groupes :

👉 *Quelle est la meilleure définition de l'écoute active ?*

REFORMULER

👉 *Redire dans les mêmes termes, mais de manière plus concise, ce que votre interlocuteur vient d'exprimer.*

Sans déformer ou amplifier, ni interpréter, juger ou extrapoler ses propos.

L'EMPATHIE

- 👉 *Se mettre à la place de l'autre sans le juger,*
- 👉 *Accepter le pluralisme des idées, des sentiments et des manières d'être,*
- 👉 *Respecter l'individualité de l'autre.*

« Il n'y a pas d'ouverture aux autres sans ouverture d'esprit, et réciproquement ».

3. POSER LES "BONNES QUESTIONS"

👉 *L'art de créer une relation,
L'art de créer une interaction.*

☞ Choisir la **FORME** de vos questions

☞ Éviter les questions **FERMÉES** :

- Est-ce que tu crois que nous pouvons y arriver ?
- As-tu eu le temps de réfléchir à ma proposition ?
- Es-tu ouvert à de nouvelles idées ?

☞ Choisir la **FORME** de vos questions

☞ Oser les questions **OUVERTES**

Exercice :

- Qu'est-ce qu'une question ouverte ?
- Comment être sûr de poser une question ouverte ?

☞ Choisir la **FORME** de vos questions

☞ La **qualité de la relation** dépend en grande partie de la **qualité de vos questions** :

C OMMENT ?

C OMBIEN ?

Q UAND ?

O U ?

Q UI ?

Q UOI ?

P OURQUOI ?

☞ Choisir la "**bonne**" **ATTITUDE**

Réflexion : Comment serez-vous perçu ?

☞ **En OPPOSITION ?**

☞ **En COMPÉTITION ?**

☞ **En COOPÉRATION ?**

☞ Choisir votre **OBJECTIF**

Réflexion : Que voulez-vous ?

• **Gagner ? Avoir raison ?**

• **Trouver un accord ensemble ?**

☞ Choisir votre **INTENTION**

En clair, quelle est votre intention :

• **ÉCOUTER POUR CONVAINCRE ?**

ou

• **ÉCOUTER POUR COMPRENDRE ?**

4. DONNER DU SENS

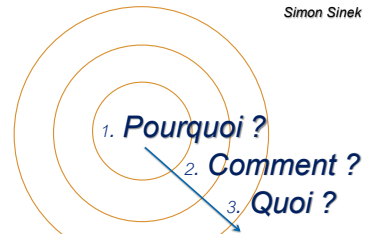
« Un Manager fait faire des choses efficaces.
Un Leader fait faire des choses justes. »

Peter Drucker

Les "golden circles"

« Comment les leaders inspirent leurs équipes ».

Simon Sinek

**5. ADAPTER SA RELATION**

☞ « Apprendre à communiquer sur la même longueur d'onde ».

L'Homme, un être subjectif

« L'intégriste est celui qui croit qu'il a la réalité devant les yeux »,
Gandhi

☞ Quels sont **les filtres** de notre interlocuteur :

- Comment **fonctionne-t-il** ?
- Quel est **son profil** ? ... son **orientation** ?

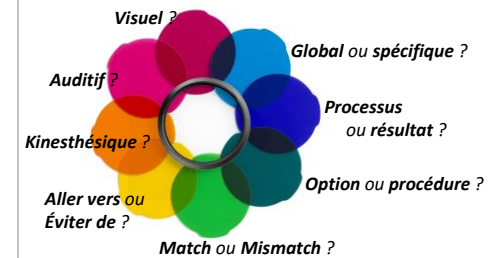
Les MÉTA-PROGRAMMES

☞ Ce sont les **processus neurologiques** qui **structurent** et **organisent** notre pensée et nos comportements.

☞ Ils sont comme des **FILTRES** qui agissent de manière **permanente** et **inconsciente**, depuis notre naissance.

A CHACUN SON LOGICIEL

Êtes-vous plutôt orienté... ?





PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

Exercice : 30 mots à mémoriser

MESURER COCA-COLA CALCUL KINGKONG
 VALIDER PYRAMIDE PRÉPARATION NAUFRAGE
 PERFORMANCE CLUB MED SÉCURITÉ BARBECUE
 PLANIFIER SYMPHONIE COMPRENDRE HARMONIE
 DÉVELOPPER MONTAGNE RATIONNEL CINEMA
 OPTIMISER CHOCOLAT PRÉPARATION SENSUEL
 MÉTHODE PLAGE CHANGEMENT ORCHESTRE
 ANTICIPER CHALEUR MANAGER FRAYEUR

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

🏠 « SYSTÈME DE REPRÉSENTATION »

Ce méta-programme détermine sur quel **canal sensoriel** nous nous **représentons de la réalité**, qui nous entoure.
 La personne va parler de :

- Ce qu'elle **voit** : **VISUEL** : « Voici les perspectives de ce projet. »
- Ce qu'elle **entend** : **AUDITIF** : « Cela résonne en moi. »
- Ce qu'elle **ressent** : **KINESTHÉSIQUE** : « C'est lourd à porter. »
- Ce qu'elle **sent** : **OLFACTIF** : « Je le sens bien, avec mon flair. »
- Ce qu'elle **goûte** : **GUSTATIF** : « Cela m'a laissé un goût amer. »

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

Les prédicats

Les "prédicats" sont des verbes, adjectifs ou adjectifs qui indiquent le système de représentation sensoriel utilisé par une personne.
 L'écoute des prédicats nous permet de savoir comment la personne se représente « sa » réalité : en Images ? en Sons ? en Sensations ? en Odeurs ? en Goûts ?

<p>VISUEL Voir, regarder, montrer, clarifier, visualiser, mettre en perspective, net, clair, sombre, lumineux, flou, scène, horizon, flash...</p>	<p>AUDITIF Entendre, écouter, parler, questionner, sonner, bruit résonner, crier, hurler, son cacophonie, symphonie, harmonie...</p>	<p>KINESTHÉSIQUE, O & G Ressentir, sentir, toucher, stresser, tendre, peser, humer flaire, lourd, dur, mou, contact chargé, pression, insensible, solide, coincé, ferme...</p>
---	--	--

NON Spécifique
 Décider, croire, motiver, penser, comprendre, planifier, savoir, créer, considérer, aviser, délibérer, développer, manager, anticiper, activer, indiquer, réprimander, se préparer, confiant, changer, se souvenir, nouveauté, performant, efficace, rentable, rapport qualité-prix...

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

Les mouvements oculaires

Les mouvements de nos yeux sont en corrélation avec nos façons de penser : ils sont indicateurs, non pas du contenu, mais du « comment » nous pensons.

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

Choisir le langage

RATIONNEL Vs **SENSORIEL**

- Il a une voix agréable 🏠 **Il a une voix de velours**
- Vous aurez un bon accueil 🏠 **Vous serez accueillis à bras ouverts**
- Vous n'avez pas le choix 🏠 **Vous serez pris à la gorge**
- Ils ont fait – 20 % 🏠 **Ils ont fait une dégringolade**
- Vous gagnez en sécurité 🏠 **Vous dormirez sur vos 2 oreilles**
- Travaillez avec nous 🏠 **Profitez de notre offre**

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

📁 « **TRI PRIMAIRE** »

Ce méta-programme détermine **ce à quoi nous prêtons attention, spontanément**, dans notre environnement.
La personne va parler :

- des **PERSONNES** : « Avec qui vais-je travailler sur ce projet ? »
- des **ACTIVITÉS** : « Qu'allons nous faire ensemble ? »
- des **CHOSSES** : « De quoi avons-nous besoin ? »
- des **INFORMATIONS** : « Quel sera le programme, les étapes ? »
- des **LIEUX - AMBIANCES** : « Je n'aime pas ce bureau »

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

📁 « **ALLER VERS** » Vs « **ÉVITER DE** »

La personne parle-t-elle de :

- Ce qu'elle **veut obtenir** ?
- Ce qu'elle **veut éviter** ?

ALLER VERS / Solution ← | → **ÉVITER DE / Problème**

<ul style="list-style-type: none"> • Nous allons vers ce qui satisfait nos critères. • Nous sommes focalisés sur les avantages que nous désirons acquérir. • La formulation est positive. <p>« Je veux réussir mon nouveau job »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nous cherchons à exclure les critères non satisfaisants. • Notre attention est focalisée sur ce que nous ne voulons pas, sur les inconvénients que nous voulons éviter. • La formulation est négative. <p>« Je ne veux pas échouer »</p>
--	---

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

📁 « **PROCESSUS** » Vs « **RÉSULTAT** »

Ce qui compte pour cette personne, c'est :

- Le **chemin** à parcourir ?
- ou
- La **destination** ?

PROCESSUS ← | → **RÉSULTAT**

<ul style="list-style-type: none"> • C'est le chemin pour y arriver qui compte. • Le comment on atteint les objectifs est souvent plus important que la destination elle-même. <p>« C'est un voyageur »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seul le résultat compte. • Ce qui compte c'est du concret. • Tout doit être tangible, concret et mesurable : la dernière ligne. • La fin justifie les moyens. <p>« C'est un matérialiste »</p>
--	--

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

📁 « **DÉTAIL** » Vs « **GLOBAL** »

Quel est le découpage, le cadrage de l'information dont la personne a besoin ?

- Du **détail et spécifique** ?
- ou
- Une **vision globale, large** ?

DÉTAIL - SPÉCIFIQUE ← | → **GLOBAL - LARGE**

<ul style="list-style-type: none"> • L'information est découpée en petits morceaux, la personne s'intéresse aux détails d'un dossier. • Chaque détail a son importance et doit être pris en compte. • Dans une conversation, c'est celui : « qui coupe les cheveux en 4 ». <p>« On dit de lui qu'il pinnalle »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'information est découpée en plan large, ou globalement. • Dans la conversation Il ne s'intéresse qu'aux grandes lignes, il donne le cadre général et n'aime pas rentrer dans les détails. • C'est celui qui élargit le débat, <p>« On dit de lui qu'il est superficiel »</p>
---	--

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

📁 « **OPTION** » Vs « **PROCÉDURE** »

Comment une personne fonctionne pour le déroulement d'un projet ? Comment se met-il en action, à partir de...

- D'**options au hasard** ?
- ou
- D'un **ordre prédéterminé** ?

OPTION ← | → **PROCÉDURE**

<ul style="list-style-type: none"> • La personne va sortir du cadre dès qu'une opportunité se présente, et va saisir les options, les opportunités qui se présentent. • Il réinvente la roue qui tourne avant d'agir, et il laisse souvent ses objets trainer... il s'y retrouve. <p>« On dit de lui qu'il est artiste »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La personne suit une procédure, un cadre, un mode d'emploi, un rituel. • Elle a besoin de faire les choses dans un ordre préétabli pour être sûre que ses critères sont satisfaits. • C'est celui qui suit toujours le mode d'emploi, tout est cadré. <p>« On dit de lui qu'il est rigide »</p>
--	---

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

📁 « **MATCH** » Vs « **MISMATCH** »

Dans leurs relations, la personne a plutôt tendance à :

- S'**accorder** aux autres ?
- ou
- Se **désaccorder** ?
- ou
- Être plutôt **d'accord** ?
- ou
- **Pas d'accord** ?

MATCH ← | → **MISMATCH**

<ul style="list-style-type: none"> • Cette personne a toujours tendance à être d'accord, OK avec les autres ou à propos d'un sujet • Elle voit ce qui va bien, ce qui marche bien et se synchronise naturellement avec les autres, sur les avis et options. <p>« On dit de lui qu'il est ouvert, positif et facilitateur, voire même influençable »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette personne a toujours tendance à ne pas être d'accord avec les autres ou à propos d'un sujet. • Elle voit ce qui manque, ce qui ne marche pas et elle se désynchronise naturellement avec les autres. <p>« On dit de lui qu'il est opposant, négatif et critique. Il dit souvent Oui... mais ! »</p>
--	---

👉 En résumé

- En identifiant les filtres des personnes avec qui nous vivons et travaillons, nous pouvons mieux apprécier leurs comportements.
- En comprenant nos filtres, nous améliorons aussi notre compréhension de nous-même.
- Nous pouvons développer notre flexibilité pour mieux nous faire comprendre et comprendre l'autre...

... pour éviter de créer des tensions inutiles !

6. ÉCHANGER AVEC SES ÉQUIPES

👉 Oser discuter à propos des sujets clivants :

« A votre avis, quels sont les sujets qui peuvent générer de fortes dissensions au sein de vos équipes ? »

👉 LE PROBLÈME

Des conflits peuvent éclater au sein des équipes, pas seulement parce que les opinions diffèrent, ...

...mais du fait d'une incompatibilité dans les perceptions de ces différences qui font que les gens pensent ou agissent.

« La carte n'est pas le territoire »

👉 LE PRINCIPE

• APPRENDRE À VOIR DIFFÉREMMENT :

Il s'agit d'établir une bonne compréhension et un cadre commun, grâce à ces échanges, et de poser ensemble les bases d'une collaboration efficace, avant même de commencer à travailler.

(Tiré d'un cas chez ARCELOR MITTAL)

👉 Oser discuter à propos des 5 sujets "clivants"

1. **PARAÎTRE** : Reconnaître les différences,
2. **AGIR** : Juger positivement les comportements,
3. **S'EXPRIMER** : Éviter de diviser par le langage,
4. **PENSER** : Adopter différents points de vue,
5. **RESSENTIR** : Recenser les émotions.

👉 **PARAÎTRE** : Reconnaître les différences

Poser les questions suivantes : « Dans votre univers... »

- ✓ Qu'est-ce qui vous fait bonne impression ? et mauvaise ?
- ✓ Qu'est-ce que vous remarquez en premier chez les autres ? (tenue, langage, attitude...)
- ✓ Qu'est-ce que cela vous amène à penser d'eux ? (rigide, cool, ambitieux...)
- ✓ A quelles références êtes-vous attachés ? (éducation, diplômes, expérience...)
- ✓ Comment percevez-vous les différences de statut ?

👉 **AGIR : Juger positivement les comportements**

Poser les questions suivantes : « Dans votre univers... »

- ✓ Quelle importance ont la ponctualité et les délais ?
- ✓ Quelles sont les conséquences lorsqu'on est en retard, ou qu'on rate une échéance ?
- ✓ Quelle est la bonne distance physique dans les relations ?
- ✓ Les personnes doivent-elles se porter volontaire, ou attendre qu'on leur propose une mission ?
- ✓ Quels comportements de groupe sont appréciés ? (s'entraider ou laisser faire)

👉 **S'EXPRIMER : Éviter de diviser par le langage**

Poser les questions suivantes : « Dans votre univers... »

- ✓ Une promesse est-elle une aspiration, ou une garantie ?
- ✓ Qu'est-ce qui est plus important : l'harmonie ou la franchise ?
- ✓ Quelle dose d'ironie et de "chambrage" est-elle appréciée ?
- ✓ Les interruptions sont-elles signe d'intérêt, ou d'impolitesse ?
- ✓ Le silence est-il une forme de réflexion ou de désengagement ?
- ✓ Comment les points de vue de désaccord doivent-ils être exprimés : publiquement ? ou discutés en privé ?
- ✓ Les remarques et propositions non sollicitées sont-elles les bienvenues ?

👉 **PENSER : Adopter les points de vue différents**

Poser les questions suivantes : « Dans votre univers... »

- ✓ L'incertitude est-elle perçue comme une menace ? ou comme une opportunité ?
- ✓ Qu'est-ce qui importe le plus, la vue d'ensemble ? ou les détails ?
- ✓ Vaut-t-il mieux avoir toujours le même comportement ? ou être flexible ?
- ✓ Comment perçoit-t-on l'échec ?
- ✓ A quel point tolère-t-on les écarts par rapport au plan initial ?

👉 **RESSENTIR : Recenser les émotions**

Poser les questions suivantes : « Dans votre univers... »

- ✓ Quelles émotions (positives et négatives) est-il acceptable et inacceptable d'exprimer dans un contexte professionnel ?
- ✓ Comment les personnes peuvent-elles exprimer leur colère ? Et leur enthousiasme ?
- ✓ Comment réagiriez-vous si un de vos collègues vous contrariait (silence, langage corporel, humour ?)
- ✓ Comment réagiriez-vous si vous réussissiez un gros challenge, ou si vous parveniez à une belle victoire personnelle ?

👉 **EN SYNTHÈSE**

Dans la pratique, cette approche s'attache plus au processus (créer un échange & partager des points de vue) qu'au contenu.

Le manager se fait, par avance, le facilitateur de discussions ciblées afin d'éviter de plus grosses divergences au quotidien, plus tard.

3^{ème} PARTIE

LES SOLUTIONS CURATIVES

- 👉 La recherche de solutions.
- 👉 Des processus & des méthodes pour gérer les conflits.

LA MÉTHODE

pour gérer positivement un conflit.

- ☞ Adopter une attitude positive,
- ☞ Identifier la cause du conflit,
- ☞ Gérer ses émotions,
- ☞ Adapter sa communication,
- ☞ Choisir le « bon outil »,
- ☞ Assurer le suivi.

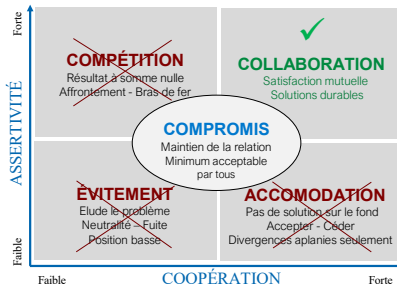
1. Adopter la bonne attitude

... en fonction de votre objectif.

1. Passer de la DIVERSITÉ à la COMPLÉMENTARITÉ



Les 5 attitudes face à un conflit

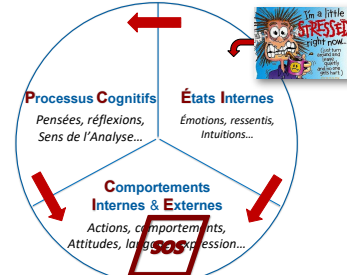


2. GÉRER SES ÉMOTIONS

Exprimer de la **colère** pendant un **CONFLIT** s'apparente à jeter une **bombe** dans le processus



LE MODÈLE DE REPRÉSENTATION SUBJECTIVE DE LA RÉALITÉ



GÉRER SES ÉMOTIONS**☞ Maîtriser la situation**

Aller chercher les **États Internes (les émotions)** qui **influencent positivement** nos comportements.

☞ L'AUTO-ANCRAGE

"Les madeleines de PROUST"
LA RECHERCHE DU TEMPS PERDU.

☞ **Nous ne pouvons pas changer la réalité.**

Par contre, nous pouvons choisir de la voir différemment.

L'AUTO-ANCRAGE

1. **SÉLECTIONNER LA RESSOURCE (K+)** : l'émotion positive dont nous voulons disposer, par exemple : la "maîtrise de soi" et la "sérénité".
2. **IDENTIFIER LA SITUATION** précise dans laquelle nous avons déjà vécu cette "Ressource" : avec qui ? quand ? où précisément ?
3. **REVIVRE LA SITUATION** sous forme d'une évocation **multi-sensorielle comme si nous y étions**, en étant pleinement associé : « *dans l'image, en voyant le contexte autour de soi, entendant les sons, sentant les odeurs, ressentant les sensations, ...* ». NOTA : Vérifier l'**écologie** de la ressource.
4. **ANCERER** lorsque nous sommes **pleinement en contact** avec les sensations et les émotions. (Ex. : serrer son poignet à un endroit précis).
5. **TESTER NOTRE ANCRAGE** : réactiver l'ancrage, en reprenant le même geste, pour revivre encore cette émotion de sérénité.
6. **INTÉGRER L'ANCRAGE DANS LE FUTUR** : **tout en réactivant notre ancrage**, imaginons-nous dans le futur, dans une situation conflictuelle où nous aurons besoin de la ressource.

ATTENTION :

☞ **Ça marche !**

☞ **Un ancrage ne s'use que si l'on ne s'en sert pas !**

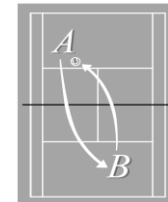
3. RECHERCHER UNE SOLUTION

Avec le modèle de Palo Alto

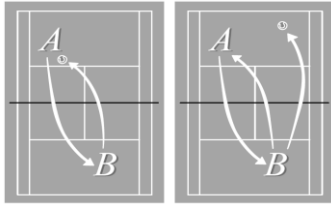
☞ **Changer les tentatives de solution inefficaces :**

Arrêter de faire ce qui ne marche pas, pour FAIRE AUTRE CHOSE !

☞ **Élargir notre palette de choix, avec de nouvelles options.**

☞ Sortir du tennis relationnel

✎ Sortir du tennis relationnel



Exercice

✎ Sortir du tennis relationnel

Lister les différentes options de réponses possibles à quelqu'un qui nous agresserait verbalement, par exemple ?

Une confusion classique

✎ Nous confondons souvent "Conflit" avec "Combat" !

Notre vision dualiste du monde nous conditionne à croire qu'il est **impossible de résoudre** un conflit par un **relation à somme positive** : avec **2 gagnants**.

Les jeux à somme **NULLE**,
Vs
Les jeux à somme **POSITIVE**.

LES ERREURS COURANTES

- ✎ Parler des raisons du problème,
- ✎ Spéculer sur les motivations des personnes,
- ✎ Étiqueter les personnes, les juger,
- ✎ Aller directement à la solution,
- ✎ Oublier de clarifier la situation,
- ✎ Basculer dans l'émotion.

LA RÉOLUTION DES CONFLITS

La fonction positive d'un conflit, c'est l'appel à un nouvel équilibre !

- ✎ Veut-on améliorer la situation ?
...Ou punir l'autre ?

LA MEILLEURE MANIÈRE DE PERPÉTUER UN CONFLIT CONSISTE À SE DEMANDER :

- ✎ « Qui a commencé ? »
- ✎ « Qui est le coupable ? »
- ✎ « Qui a raison ?... Qui a tort ? ».

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

1^{ère} Option :
DU PROBLÈME À LA SOLUTION
... ENSEMBLE !

👉 Utiliser le modèle **“SCORE”**
 pour conduire vos entretiens de
 résolution de problèmes.

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

CONDUIRE L'ENTRETIEN
 Le guide S.C.O.R.E

<p style="text-align: center;">ÉTAT PRÉSENT</p> <p>Situation Actuelle</p> <p>Situation & Symptôme</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Qui est concerné ? ➤ Quel est leur point de vue ➤ Qui demande quoi ? ➤ Quel est le problème ? ➤ Qu'avons-nous déjà fait et qui n'a pas marché ? ➤ Pourquoi maintenant ? ➤ En quoi est-ce un problème ? ➤ Quels en sont les bénéfices actuels ? <p>Causes & Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelles sont les raisons qui ont conduit au problème ? ou à la situation actuelle ? ➤ Quelle est l'origine du pb ? ➤ Quelles conséquences ? 	<p style="text-align: center;">ÉTAT DÉSIRÉ</p> <p>Objectifs</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que voulez-vous faire ? ➤ Que voulez-vous changer, ou améliorer ? ➤ Quels sont les freins ? ➤ Quels inconvénients ? <p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Qu'attendez-vous de nous ? ➤ Quelles étapes parcourir ? ➤ Par quoi commencer ? <p>Effets</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A quoi saurez-vous que l'objectif sera atteint ? ➤ Qui/les-que qui va vous apporter d'important ? ➤ Quels avantages mesurer ?
---	--

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

2^{ème} Option :
 🏠 **La Clé et la Serrure :**

ESCALADE SYMÉTRIQUE
 Vs
ESCALADE COMPLÉMENTAIRE

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

PROBLÈME

Escalade SYMÉTRIQUE	Escalade COMPLÉMENTAIRE
<i>« Plus je crie... plus il crie »</i>	<i>« Plus j'en fais... moins il en fait »</i>

PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

PROBLÈME

Escalade SYMÉTRIQUE	Escalade COMPLÉMENTAIRE
<i>« Plus je crie... plus il crie »</i>	<i>« Plus j'en fais... moins il en fait »</i>

Escalade COMPLÉMENTAIRE	Escalade SYMÉTRIQUE
<i>Plus il crie... moins je crie.</i>	<i>Moins il en fait... moins j'en fait.</i>

SOLUTION

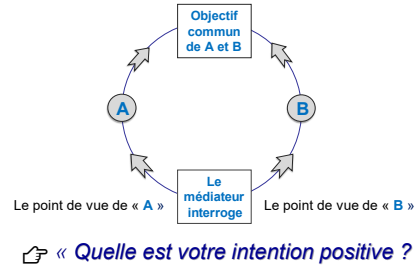
PROFORMA
Jean-Michel FAVRE Consultants

4. FAIRE ARBITRER LE CONFLIT

*Dans certains conflits, les acteurs sont **tellement enfermés** dans des **schémas répétitifs** que le **recours à un médiateur** devient **indispensable**.*

Arbitrer un conflit consiste à :

- ☞ Transformer un **combat à deux**, en une **exploration à trois** des **solutions** à mettre en œuvre.
- ☞ Passer d'un **mode compétition**, à un **mode coopération**.

**Règles à respecter :**

- ☞ Le médiateur n'a pas à donner son point de vue, il ne donne raison ou tort, ni à l'un, ni à l'autre.
- ☞ Le médiateur n'intervient que pour reformuler ou faire clarifier ce qui est dit.
- ☞ Noter les mini-accords non verbaux exprimés par celui qui écoute, et ne pas intervenir verbalement.
- ☞ Passer ensuite à l'étape de la **clarification de l'objectif commun** au deux protagonistes.

Les critères d'un objectif

- **Spécifique**
- **Mesurable**
- **Ambitieux**
- **Réaliste**
- **Temporel**
- **Écologique**

Les 8 questions à poser pour aider à déterminer un objectif commun

1. **Que voulez-vous changer, pour améliorer la situation ?**
(Il doit dépendre de la personne concernée, être formulé affirmativement, précis et adapté au contexte précis)
2. **Qu'est-ce que cela vous apportera d'important ?**
3. **A quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?**
4. **Quel serait l'inconvénient à l'atteindre ?**
5. **Quels sont les obstacles à la réalisation de l'objectif ?**
6. **De quelles ressources pourriez-vous avoir besoin ?**
 - Personnelles ?
 - Externes ?
7. **Quelles sont les étapes à parcourir ?**
8. **Par quoi commencer maintenant ?**

Grille de validation d'un objectif

PRÉCIS	• Il s'agit d'un objectif clairement défini	OUI	NON
	• Il est formulé de façon positive, affirmative	OUI	NON
	• Il s'applique à un contexte clairement défini	OUI	NON
RÉALISTE	• Il est atteignable, compte tenu des contraintes	OUI	NON
	• Sa réalisation dépend des personnes concernées	OUI	NON
ÉCOLOGIQUE	• Il prend en considération les différentes parties	OUI	NON
	• Il est sans conséquence négative	OUI	NON
	• Il préserve les bénéfices actuels de la situation actuelle	OUI	NON
MESURABLE	• Les critères de mesure du résultat attendu sont précis	OUI	NON
	• Ces critères sont mesurables par les différentes parties	OUI	NON

Accompagner & valoriser la mise en pratique

- ☞ *Le médiateur accompagne la mise en pratique sur le terrain,*
- ☞ *Le médiateur valide et valorise les applications concrètes des nouveaux comportements,*
- ☞ *Le médiateur redéfinit de nouveaux objectifs, si nécessaire.*

CONCLUSION

OSER SORTIR de la lumière du réverbère !

Car, si on fait toujours plus de la même chose, on aura toujours plus du même résultat.

Albert Einstein



Votre SYNTHÈSE & Votre PLAN D'ACTION ?

PROFORMA
 Jean-Michel FAIVRE Consultants
 Depuis 1985, une équipe de consultants au service du développement des entreprises.

Nos métiers :

- INGÉNIERIE & CONSEIL EN FORMATION,
- FORMATION DES HOMMES & DES ÉQUIPES,
- COACHING : Accompagnement individuel,
- TEAM BUILDING : Cohésion d'équipe.

Nos domaines d'intervention :

- La VENTE et les RELATIONS COMMERCIALES
- Le MANAGEMENT & la MOTIVATION des ÉQUIPES
- L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE
- La CONDUITE DU CHANGEMENT
- Le TRANSFERT DE COMPÉTENCES
- La GESTION DU TEMPS et L'EFFICACITÉ PERSONNELLE

PROFORMA

Jean-Michel FAIVRE Consultants

30, chemin de Saint Henri
13016 Marseille - France
Tél. : +33 6 72 83 94 51
E.mail : jm-faivre@pro-forma.biz
Internet : www.pro-forma.biz