

Chapitre 14

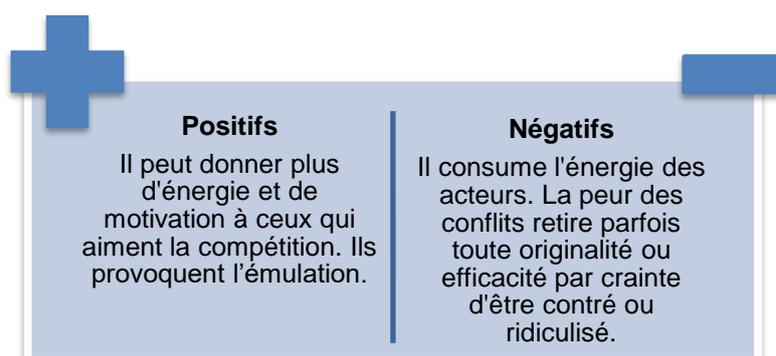
Gérer les conflits

Problématique

Les conflits sont souvent perçus de façon négative. Ils sont indésirables et insupportables. Ils proviendraient de personnes intolérantes, velléitaires et conflictuelles. En réalité les conflits sont inévitables et font partie intégrante et naturelle du processus de changement.

Le plus important n'est pas d'éviter ou d'ignorer les conflits, mais de faire en sorte qu'ils ne soient pas destructifs, pour cela il faut apprendre à négocier les conflits.

Les conflits peuvent avoir des résultats positifs ou négatifs sur un groupe.



Sommaire		6 h 35
Problématique	1	10'
Introduction		
QCM	2	10'
1. Classer les conflits en fonction de leur style	3	10'
2. Repérer les différentes attitudes lors d'un conflit	4	20'
3. Analyser un conflit et ses effets	5	20'
4. Différencier opinions et arguments	6	20'
Missions professionnelles		
1. Résoudre un conflit	7	1 h 10'
2. Analyse d'un conflit	9	1 h 10'
3. Analyser un conflit et proposer des solutions	10	1 h 45'
4. Déjouer les pièges des argumentations	12	1 h 00'
Ressources		
1. Comprendre les processus d'un conflit	13	
2. Identifier les types et les sources de conflits	13	
3. Gérer un conflit	13	
4. Dépasser un conflit	14	
5. Gérer une réunion (opinions / arguments)	15	
Bilan de compétences	16	

Introduction

Chapitre 14 - Gérer les conflits QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 Un conflit c'est	<input type="checkbox"/>	Une situation d'incompréhension	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une bagarre dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des avis qui divergent	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une situation difficile	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une dispute avec son chef	<input type="checkbox"/>
Question 2 Un conflit entraîne des conséquences pour	<input type="checkbox"/>	Uniquement l'employeur	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Uniquement l'employé	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'ensemble de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Personne	<input type="checkbox"/>
Question 3 Les sources du conflit sont	<input type="checkbox"/>	Toujours financières	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Variées	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Toujours fondées	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une incompréhension	<input type="checkbox"/>
Question 4 On parle de conflit d'autorité quand	<input type="checkbox"/>	Plusieurs personnes veulent être décisionnaires	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'employé veut diriger son chef	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une personne veut imposer ses idées et méthodes	<input type="checkbox"/>
Question 5 On parle de conflit de culture quand	<input type="checkbox"/>	Lorsqu'il y a une différence dans l'éducation, les valeurs, les idées	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Uniquement lorsque les religions sont différentes	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Lorsqu'il y a une interprétation différente d'une situation.	<input type="checkbox"/>
Question 6 Une méthode coopérative pour résoudre les conflits c'est	<input type="checkbox"/>	Un compromis	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'autorité	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'acceptation	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La soumission	<input type="checkbox"/>
Question 7 Une méthode non coopérative pour résoudre les conflits c'est	<input type="checkbox"/>	L'évitement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La collaboration	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La protestation	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La violence	<input type="checkbox"/>
Question 8 On parle de négociation pour régler les conflits lorsque	<input type="checkbox"/>	Une personne paie une autre pour qu'elle soit d'accord	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Trouver ensemble des solutions	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Trouver une solution qui convient à chacun	<input type="checkbox"/>
Question 9 Un compromis c'est	<input type="checkbox"/>	Lorsque tout le monde fournit des efforts et que la solution soit acceptée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Lorsque le plus fort fait céder l'autre	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des concessions multiples	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'insatisfaction de tous	<input type="checkbox"/>
Question 10 L'arbitrage lors des conflits	<input type="checkbox"/>	Est fait par une personne d'autorité	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Se fait lorsque la négociation et la médiation n'ont pas abouti	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Se fait par une personne et qui tranche et impose la solution finale	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Satisfait tout le monde	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Peut se négocier	<input type="checkbox"/>

Réflexion 1 - Classer les conflits en fonction de leur style

Durée : 10'



Source

Travail à faire

À l'aide du tableau suivant, qui définit les types de conflits existants, classez les différents conflits en fonction de leur style en cochant les bonnes réponses dans le tableau joint.

Les styles de conflits
<ul style="list-style-type: none"> • Conflit d'autorité : plusieurs personnes veulent décider. • Conflit de culture : conflit dû à la culture, l'éducation ou à des valeurs différentes. • Conflit d'intérêt : risque de perdre un avantage au profit d'un collègue. • Conflit de structure : incompréhension dans les méthodes de travail. • Conflit de fonctions : mauvaise définition des tâches.

Conflit 1 :

Le directeur décide de remplacer certains ordinateurs devenus trop vieux et trop lents. Pierre, le comptable avait insisté il y a quelques mois pour récupérer celui d'un collègue qui partait à la retraite. Aujourd'hui, Antoine son collègue et voisin de bureau va recevoir le sien tout neuf.

Pierre voudrait échanger le sien avec le nouvel ordinateur d'Antoine. Bien sûr, ce dernier ne veut rien entendre, il dit que Pierre a déjà été favorisé lorsqu'il a obtenu son ordinateur il y a quelques mois.

Les relations sont tendues car chacun pense que l'autre devrait fournir un effort.

Conflit 2 :

Le directeur des ressources humaines et le directeur administratif et financier voudraient tous les deux que l'assistant qui a été engagé pour un stage de trois mois au sein de l'entreprise puisse remplacer leur assistant personnel qui sera en vacances au mois d'août.

Conflit 3 :

Lors d'une réunion de service, deux commerciaux s'opposent sur leurs méthodes de négociation.

Le ton monte car chacun trouve les procédés de l'autre inadmissibles.

Conflit 4 :

Chen Sing et Arthur discutent devant la machine à café. Le jeune Chinois récemment arrivé dans l'entreprise ne comprend pas qu'Alice, l'assistante, fasse la bise à toutes les personnes du service lorsqu'elle arrive le matin.

Il trouve cela déplacé et s'offusque de constater qu'Arthur ne voit rien d'anormal à cela. Ce dernier lui dit même que c'est souvent comme ça dans les autres entreprises et qu'Alice est malgré tout une jeune fille très bien.

Chen Sing reste dubitatif et il est persuadé que c'est un comportement incorrect et préjudiciable pour Alice.

Conflit 5 :

L'assistante du directeur des achats se fait réprimander par ce dernier car il attendait des tableaux récapitulatifs qui n'ont pas été faits.

L'assistante est sûre que ce travail ne lui a jamais été demandé, elle ne retrouve d'ailleurs aucune consigne écrite de sa part.

Conflit 1	<input type="checkbox"/> Autorité	<input type="checkbox"/> Culture	<input type="checkbox"/> Intérêt	<input type="checkbox"/> Structure	<input type="checkbox"/> Fonctions
Conflit 2	<input type="checkbox"/> Autorité	<input type="checkbox"/> Culture	<input type="checkbox"/> Intérêt	<input type="checkbox"/> Structure	<input type="checkbox"/> Fonctions
Conflit 3	<input type="checkbox"/> Autorité	<input type="checkbox"/> Culture	<input type="checkbox"/> Intérêt	<input type="checkbox"/> Structure	<input type="checkbox"/> Fonctions
Conflit 4	<input type="checkbox"/> Autorité	<input type="checkbox"/> Culture	<input type="checkbox"/> Intérêt	<input type="checkbox"/> Structure	<input type="checkbox"/> Fonctions
Conflit 5	<input type="checkbox"/> Autorité	<input type="checkbox"/> Culture	<input type="checkbox"/> Intérêt	<input type="checkbox"/> Structure	<input type="checkbox"/> Fonctions

Réflexion 2 - Repérer les différentes attitudes lors d'un conflit

Durée : 20'



Source

Contexte professionnel

Le dirigeant d'une société (M. Germain) a organisé une réunion pour avoir l'avis de ses salariés sur une éventuelle semaine de congé obligatoire pendant les vacances scolaire de Toussaint. En effet, une majorité d'employés sont parents d'enfants scolarisés et il constate qu'à cette époque, beaucoup posent des congés.

Très vite, lors de cette réunion, les avis divergent et parfois le ton est monté.

Travail à faire

À l'aide du compte rendu de la réunion (document 1), répondez aux questions suivantes :

1. Comment qualifieriez-vous l'attitude du responsable dans ce conflit ?
2. Quelles solutions M. Germain pourrait-il proposer ?

Doc. 1 Compte rendu de la réunion, sur les congés de la Toussaint

Alain : « Moi ça ne m'intéresse pas, je ne suis pas concerné par les vacances scolaires, j'ai pas d'enfant, qu'est-ce que je ferais de la Toussaint ? »

Anne : « C'est vrai que l'on ne veut pas forcément poser des congés à cette date-là, mais peut-être que ça pourrait être les heures supplémentaires que l'on récupère en novembre. Comme ça on ne touche pas à nos jours de congés. »

Alain : « Non, moi je veux partir hors vacances scolaires parce que c'est bien moins cher, et on ne subit pas les cris des gamins. Pourquoi vouloir fermer la poissonnerie...partez si vous voulez moi je travaillerai. »

Sophie : « Tu es vraiment égoïste Alain, nous on paie pour faire garder nos enfants, et puis ils doivent se lever tôt même pendant les vacances. »

Michel : « Si c'est bien la solution d'Anne qui est choisie, moi je suis d'accord. »

Yann : « On pourrait faire un vote et voir qui est d'accord, et en fonction prévoir de laisser la poissonnerie ouverte avec ceux qui veulent travailler. »

Alain : « Ici, on favorise toujours ceux qui ont des enfants : priorité pour le choix des dates de vacances, bons de rentrée, bon de cadeaux de Noël. Je suis pénalisé parce que je n'ai pas d'enfant. »

Le dirigeant : « Bon, bon, je vois que ce n'est pas facile, vous n'êtes jamais satisfaits, vous râlez toujours pour tout, quelle que soit la proposition qui vous est faite... Puisque c'est comme ça, on continue comme d'habitude, je refuserai des congés à certains pour que l'on reste ouvert. »

Réflexion 3 - Analyser un conflit et ses effets

Durée : 20'



Source

Contexte professionnel

Dans le cadre d'une société de commerce alimentaire, il existe un problème récurrent entre deux salariés : M. Pinaud, responsable de la chaîne « froid » et M. Bouvier, ouvrier spécialisé sous les ordres de M. Pinaud.

Dans ce contexte, vous avez visité les ateliers et vous avez assisté aux événements suivants :

Situation 1

Vous constatez le lundi matin, que M. Pinaud sert la main des membres de son équipe en arrivant, mais lorsqu'il arrive vers M. Bouvier, il lui dit bonjour d'un mouvement de tête. Puis vous surprenez une conversation entre M. Bouvier et un collègue :

M. Bouvier : « Sais-tu comment on change la date sur mon étiqueteuse car elle n'est plus à jour ce matin ? »

Le collègue : « Je l'ai déjà fait, mais je ne m'en souviens plus...tu as qu'à demander au chef. »

M. Bouvier : « Ah non, je ne veux rien lui devoir, il se croit déjà supérieur à nous avec ses remarques, j'ai pas envie qu'il me critique encore. »

Le collègue : « Je ne sais pas pourquoi tu dis ça, il est toujours correct avec moi, on plaisante même parfois. »

M. Bouvier : « Depuis que j'ai refusé de déplacer mes congés, il est vraiment hautain, il doit être rancunier, à m'en vouloir encore plus d'un an après... »

Le collègue : « Ben, tu as qu'à lui en parler ouvertement pour régler ça. »

M. Bouvier : « Oh non, j'veux pas lui adresser la parole. »

Le collègue : « Alors demande à Stéphane pour la maintenance c'est lui qui se déplace. »

M. Bouvier : « Oui c'est ce que je vais faire. »

Situation 2

À la fin de matinée, M. Pinaud vous demande votre ressenti sur la matinée écoulée. Il insiste pour savoir ce que vous pensez de M. Bouvier.

M. Pinaud : « Alors ça s'est bien passé ? Les collègues vous ont accueillie ? »

Vous : « Oui, oui très bien, j'ai échangé avec chacun pour bien comprendre leur poste et leur travail. »

M. Pinaud : « Et avec M. Bouvier ? »

Vous : « Il m'a détaillé son travail, montré ses relevés, expliqué ses fonctions et contraintes dans le détail. »

M. Pinaud : « Eh, bien vous avez de la chance, c'est une personne difficile, qui a un sale caractère, il travaille bien mais il n'est pas sociable. Depuis quelque temps, il s'est renfermé, il me dit à peine bonjour. Alors vous savez, j'avais pas le forcer, je l'ignore. »

Travail à faire

Après avoir analysé les deux situations, répondez aux questions suivantes :

1. En quoi l'attitude des deux salariés montre-t-elle qu'il y a un conflit entre elles ?
2. Est-ce que les deux personnes ont la même attitude face à ce problème ?
3. Quelles sont les conséquences professionnelles et personnelles de ce conflit ?
4. Proposez des solutions pour améliorer les relations entre ces deux personnes.

Réflexion 4 – Distinguer opinions et arguments

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Indiquez pour chaque idée émise s'il s'agit d'une opinion ou d'un argument.

	Idées	Pourquoi
1	Les écrans rendent stupides.	
2	Le vaccin contre la Covid-19 contiennent des puces 5G, pour nous tracer et nous fichier !	
3	Il est stupide d'imposer les mêmes limites d'alcool à tous les conducteurs alors que certaines personnes résistent à l'alcool.	
4	L'université de Cambridge a publié une étude sur l'association entre activités physiques, temps passé devant les écrans et leur impact sur les notes du baccalauréat. Pendant 10 ans, plus de 800 adolescents ont été suivis et les résultats montrent que : - une heure de plus d'écrans par jour génère une baisse des notes au bac, - une heure supplémentaire d'activité sédentaire sans écran du type lecture ou devoirs permet d'améliorer les résultats du BAC.	
5	La vaccination consiste à rendre malade des gens sains.	
6	85 millions d'enfants ont été vaccinés contre la poliomyélite depuis juillet 2020. La Région africaine de l'OMS a vécu un moment historique lorsqu'elle a été certifiée exempte de poliovirus sauvage le 25 août 2020. Il s'agit du deuxième virus à être éradiqué dans la Région après celui de la variole il y a plus de 40 ans.	
7	Depuis le 18 juin 2018, le trouble du jeu vidéo est reconnu comme un problème de santé mentale par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).	
8	Selon une étude franco-américaine sur Facebook les articles contenant des "fake news" ont 6 fois plus de clics que ceux issus de sources fiables avec des informations vérifiées.	
9	Les réseaux sociaux facilitent les contacts interpersonnels	
10	Lorsque le partage de la vie en ligne prend plus d'importance que la vie hors ligne Cela peut mener à une détérioration des relations interpersonnelles, à l'isolement, à la diminution des compétences sociales ainsi qu'à des difficultés scolaires ou professionnelle. https://theconversation.com/	
11	Alcool au volant : des risques de collision multipliés par 8 et 1 accident mortel sur 3 en voiture est dû à un taux d'alcoolémie trop élevé. Les risques d'accident sont multipliés par 6 pour un taux d'alcoolémie compris entre 0,5 et 0,8 g/l, par 8 au-delà de cette limite et par 40 passés 2 g/l.	
12	Une puce électronique 5G qui permet de pister les personnes vaccinées est-ce possible ? Réponse avec J.M. Routoure, professeur en électronique à l'Université de Caen Normandie. Si une puce 5G pouvait être injecté par le trou de l'aiguille servant à injecter le vaccin. La portée sera faible et nécessitera un système de lecture en contact avec la peau. Par compte, l'antenne pour les échanges d'informations est impossible à réaliser aujourd'hui.	

Missions professionnelles

Mission 1 – Résoudre un conflit			
Durée : 1 h + 10'	 ou 	Source	

Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- À l'issue du travail, le groupe compare et analyse les productions de chacun et retient le travail qui sera soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

Les commandes importantes reçues d'un nouveau client contraignent l'entreprise à accroître significativement sa production. Cette évolution nécessite la mise en place de 2 équipes de travail. M^{me} Berthod a présenté cette nouvelle organisation lors d'une réunion avec le personnel le 10 octobre.

M^{me} Berthod, vient de sortir de la réunion du 10 octobre, au cours de laquelle elle a informé ses ouvriers de production qu'à compter du mois de novembre ils travailleraient en deux équipes de travail de 2 x 7 heures, ce qui est nouveau puisque jusqu'à présent ils travaillaient tous en journée.

Elle fait appel à vous car elle est désemparée face à l'hostilité entraînée par l'annonce de ce changement. Elle reconnaît s'être emportée très vite lors de la réunion, laissant ses propos dépasser ses pensées et convictions.

Elle vous relate les faits (**document**) et attend que vous l'aidiez à dépasser ce conflit qui s'est installé.

Travail à faire

1. Proposez une solution pour dépasser durablement ce conflit avec ses salariés et présentez vos propositions et remarques dans un rapport écrit.
2. Sauvegardez votre travail dans le dossier Erbiline sous un nom significatif.

Doc. Compte-rendu de la réunion par M^{me} Berthod

M^{me} Berthod : « Face à l'augmentation de nos commandes, je me vois obligée de modifier les rythmes des chaînes de travail pour tous les salariés de production, vous travailler avec 2 équipes qui travailleront en 2 x 7 et donc alterner les heures de travail du matin et d'après midi... »

Tout d'abord, un grand silence s'est installé, chacun étant un peu surpris et il n'y a pas eu de réaction immédiate, Ensuite, les questions et les désapprobations sont arrivées...

Manuel : « Et si on n'est pas d'accord, que va-t-il se passer ? »

Monique : « Oui, moi j'ai signé mon contrat mais avec des horaires en journée, ça ne me va pas du tout de travailler en équipe postée »

M^{me} Berthod : « Mais je pense que vous avez tous compris, qu'il ne s'agit pas d'un travail de nuit mais d'une alternance sur deux créneaux horaires qui sont 6 h-13 h ou 13 h-20 h. »

Manuel : « Moi je ne viendrai pas travailler la nuit. »

Norbert : « Bien sûr, c'est facile pour vous, vous êtes dans votre bureau, vous rentrez chez vous passer la soirée avec votre famille, pendant nous resterons à remplir les flacons. »

M^{me} Berthod : « Vous savez, même lorsque je quitte le site, je ne suis jamais vraiment partie d'ici, je travaille aussi très souvent de la maison et je fais comme vous des horaires difficiles. »

Norbert : « On n'a qu'à échanger nos postes si vous voulez. »

M^{me} Berthod : « Pensez bien que cette décision est prise pour que tout le monde garde son poste, vous savez que nous sommes privilégiés en travaillant dans une branche du luxe, regardez les autres secteurs. Vous pouvez quand même faire un effort... »

Monique : « Je vous trouve très injuste car des efforts on en fait souvent, et qu'est-ce que l'on a en retour ? Une prime de 120 € l'année dernière, vous trouvez ça motivant ? »

M^{me} Berthod : « Ah, mais si vous n'êtes pas contente, allez ailleurs, la porte est ouverte. Vous savez des personnes qui veulent travailler j'en reçois régulièrement, vous n'êtes pas indispensable malgré vos 15 ans passés dans l'entreprise. »

Monique : « Très bien, je retourne à mon poste, et je vais réfléchir... » *Elle quitte la réunion suivie des yeux par tous les participants.*

M^{me} Berthod : « Bon, vous comprenez quand même que c'est pour le bien de tous ? »

Catherine : « Peu importe, vous ne pouvez pas nous parler comme ça, vous croyez que c'est normal ? »

Stéphane : « Si on est tous d'accord, on a qu'à faire grève. »

La discussion continue sur le fait d'arrêter le travail ou pas, il a fallu alors calmer les salariés. Il est impératif de réfléchir à un moyen de calmer ce climat défavorable au travail qui est un vrai frein à la confiance.

L'opposition sur le travail en équipes a été radicale Mme Berthod n'a même pas pu présenter les conditions financières intéressantes pour les salariés qu'elle avait décidé avant la réunion.

Rappel

Avant la réunion, les conditions du passage au travail en équipes, décidées avec l'encadrement et le comptable, étaient les suivantes :

- Les horaires seront les suivants : équipe 1 = 6 h - 13 h ; équipe 2 = 13 h-20 h
- Les salaires horaires seront majorés de 25 % au titre de l'incommodité pour les salariés qui travailleront en équipe (Le minimum légal est de 20 %)
- Le nombre de salariés travaillant à la production sera doublé par le recrutement d'intérimaires.

Mission 2 - Déterminer les sources, d'un conflit		
Durée : 1 h + 10'	 ou	Source



Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- À l'issue du travail, le groupe compare et analyse les productions de chacun et retient le travail qui sera soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

M. Sacardi doit intervenir pour régler un conflit qui a lieu entre deux salariées du service comptable.

Il vous remet le mél qu'il a reçu de l'une des personnes (**document**), Il voudrait que vous réfléchissiez à une solution pour solutionner ce malaise.

Travail à faire

1. Identifiez la source du conflit, ses raisons, les enjeux pour les personnes et pour l'entreprise, ces conséquences. Analysez l'attitude des deux salariés et proposez des solutions pour régler au plus vite cette situation. Pour une lecture rapide et efficace, présentez votre travail dans un tableau.
2. Sauvegardez votre travail dans le dossier Sacardi sous un nom significatif.

Doc. Mél de Sylvie Broignin

À : g-sacardi@sacardi.fr

Objet : Problème avec Sonia Arthus

Monsieur Sacardi,

Je me permets de vous envoyer ce mél pour vous informer des problèmes que je rencontre depuis trois semaines avec ma collègue Sonia Arthus,

Depuis son arrivée dans le service en mai dernier. Je suis très mal à l'aise dans mon bureau. Elle vient du service conditionnement ou elle était la chef. Elle a souhaité avoir un travail administratif, alors on l'a mise dans mon bureau.

Elle se comporte comme si elle était ma supérieure, me donne des ordres, critique tout ce que je fais et regarde de près mes horaires qui sont des horaires variables,

Je n'ose rien dire car je suis une personne discrète qui n'aime pas les conflits surtout au travail. Mais je remarque quand même qu'elle va souvent sur Facebook et sur les sites de vente en ligne. Cela ne me regarde pas vraiment mais comme elle m'espionne et me critique tout le temps. Je voulais vous en informer.

De plus, j'ai quatre enfants et il m'arrive d'être arrêtée lorsque mes enfants sont malades. Je l'entends dire que si on ne peut pas se débrouiller, ce n'est pas la peine d'en avoir autant. C'est vrai qu'elle n'est pas mariée et elle vit seule.

Elle a su que j'avais eu une prime exceptionnelle alors qu'elle n'en a pas eu et elle trouve que c'est injuste car elle pense mieux travailler que moi.

Je devrais peut-être lui manifester mon désaccord, mais elle m'impressionne car elle crie fort et je préfère baisser les yeux et continuer mon travail.

Je sais par des collègues qu'elle cherche toujours des histoires, elle a fait ça au conditionnement, Il parait que c'est pour cette raison, que son chef lui a accordé son changement de poste,

Je voulais vous tenir informé et j'espère que vous me viendrez en aide rapidement.

Sylvie Broigin
Service Comptabilité
Poste 5679

Mission 3 – Analyser un conflit et proposer des solutions		
Durée : 1 h 30' + 15'	 ou 	

Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- À l'issue du travail, le groupe compare et analyse les productions de chacun et retient le travail qui sera soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

La micro brasserie du Solliet, est spécialisée dans la fabrication de bières et a racheté une société spécialisée dans la production de Smoothies. Ce sont des cocktails composés de fruits ou de légumes mixés, parfois enrichis d'épices et de yaourt.

La production de smoothies est réalisée sur une chaîne de travail qui alterne les produits en fonction des stocks restants et des saisons. Elle est organisée par demi-journée, les différentes tâches sont effectuées par une équipe polyvalente composée de trois femmes (Charline, Eliette et Lucie) et trois hommes (Roland, Paul et Eric).

Depuis quelques semaines, une tension est perceptible entre les membres de la production, à tel point que, la semaine dernière Charline a giflé Roland au cours d'une pause.

Charline a été convoquée par le responsable de production, M. Tarade. Elle a justifié sa réaction par des propos déplacés de Roland. Il lui a signifié un blâme écrit pour son geste qui nuit à la qualité du service. Roland, qui est également le neveu du responsable de production, a été reçu par son supérieur qui lui a demandé en privé de mieux contrôler ses propos.

Depuis, les autres femmes refusent de parler au responsable de production et n'adressent plus la parole aux hommes. La productivité s'en ressent et s'est ralentie. À trois reprises la production du matin s'est terminée l'après-midi, ce qui perturbe tous les plans de charge (plannings de production) conçu par le M. Tarade. Par ailleurs, les tests biologiques ont révélé des bactéries dans les cuves qui résultent d'un mauvais nettoyage de ces dernières.

À la suite de ces différents vous avez rencontré séparément les salariés hommes et femmes ainsi que M. Tarade.

M. Solliet vous demande votre avis.

Travail à faire

1. Rédigez un rapport circonstancié qui mettra en évidence les sources du conflit, les acteurs et les attitudes qui posent un problème. Vous devez lui remettre le dossier le 15 mai.
2. Proposez un protocole de résolution du conflit et des solutions.
3. Sauvegardez votre travail dans le dossier **Solliet** sous un nom significatif.

Doc.1 Étapes de fabrication

- Préparation des fruits (lavage et épluchage).
- Les fruits sont passés séparément dans les centrifugeuses pour en obtenir du jus.
- Les résidus solides sont ensuite tamisés pour obtenir des extraits purifiés et épais qui seront ajoutés au jus pour l'épaissir. (un smoothie doit avoir une consistance qui le différencie d'un simple jus).
- Lorsque le travail sur tous les fruits qui entrent dans la composition d'un smoothie est terminé, les divers jus et extraits sont assemblés dans une cuve de brassage selon des proportions gardées secrètes et élaborées par un MOF (Meilleur ouvrier de France).
- Les smoothies sont pasteurisés puis conditionnés dans des briques.
- Les briques sont filmées par packs de 20 et sont stockés sur palette dans un entrepôt réfrigéré.
- Les machines utilisées sont nettoyées.

Doc. 2 Compte rendu de la rencontre avec les femmes

- Les deux tâches les plus ingrates sont la préparation des fruits et le nettoyage des cuves. Les hommes refusent de le faire au prétexte que ce sont des tâches de femmes.
- Les hommes se spécialisent dans les tâches de manutention alors que ce travail est fait à l'aide de machines et n'exige pas une force particulière. C'est la raison pour laquelle deux des femmes refusent dorénavant de réaliser les tâches de nettoyage.
- Certains hommes font des commentaires particulièrement sexistes est déplacés vis-à-vis des femmes, notamment lorsque la discussion concerne la répartition des tâches. Lors de ces discussions, les commentaires se transforment en humours très mal perçus par les femmes.
- Le salarié giflé adore faire rire ses collègues hommes par des histoires particulièrement grossières qu'il raconte pendant les pauses en présence des femmes. Ces dernières ne le supportent plus, d'autant plus qu'il est protégé par le responsable de la production (M. Tarade) qui est son oncle.
- Charline a dit « Roland est un gros machiste ». Il est scandaleux que Charline ait eu un blâme et pas Roland qui est le protégé de son oncle.
- En aparté, une collègue vous a précisé que Charline, qui a giflé Roland, est homosexuelle et ne le dit pas. Il semblerait que la gifle ait suivi un commentaire déplacé de Roland sur Charline.

Doc. 3 Compte rendu de la rencontre avec le responsable de production

- La répartition des tâches est justifiée par le poids des caisses de fruits à déplacer pour les hommes et par le fait que les femmes sont plus méticuleuses et consciencieuses sur des tâches comme le nettoyage.
- Les femmes passent leur temps à se plaindre alors qu'elles sont plus souvent absentes que les hommes pour des raisons familiales. Deux sur trois sont mères de familles
- Le responsable de la production estime que son neveu est un bon travailleur sur lequel il peut compter. Mais le fait que ce soit son neveu crée des jalousies.
- Les oppositions ne sont que des querelles de voisinages telles qu'on les rencontre dans toutes équipes mixtes.

Doc. 4 Compte rendu de la rencontre avec les hommes

- Nous sommes affectés aux tâches pour lesquelles nous sommes les plus compétents. De quoi se plaignent-elles ? On fait le boulot les plus difficile.
- On plaisante pour détendre l'atmosphère dans l'atelier, mais manifestement ses femmes n'ont pas d'humour.
- Charline est une asociale qui n'est jamais contente.
- Roland est le « boute-en-train » de l'atelier. On ne comprend pas qu'il ait été sermonné alors que c'est lui qui a été giflé.

Mission 4 – Déjouer les pièges de l'argumentation			
Durée : 1 h	 ou 	Source	

Contexte professionnel

Charvin SA est une entreprise de maçonnerie et de travaux publics créée et dirigée par **M. Charvin**. Elle est spécialisée dans les travaux de maçonnerie et de terrassement pour particuliers et collectivités publiques.

- **Maçonnerie** : bâtiments, murs, maison, petit immeubles, garage, aménagements de places....
- **Terrassement et travaux publics** : terrassements, route d'accès, adduction d'eau, raccordement égout...

L'entreprise a terminé la construction de la maison de M. et M^{me} Revel avec un mois de retard. Le client a menacé la société de lui intenter un procès afin d'obtenir un dédommagement. Pour éviter cette action en justice M. Charvin a accordé une remise exceptionnelle de 10 % sur le solde à payer du chantier.

Afin de comprendre les causes de ce retard le directeur a organisé une réunion avec les salariés et le chef de chantier. Le compte rendu de cette réunion vous est remis ci-dessous.

Travail à faire

Analysez la qualité des avis qui ont été échangés au cours de cette réunion.

Doc. Compte rendu de la réunion

M. Charvin (PDG)	À la suite du retard de livraison de la maison de M. Revel nous avons dû accorder une remise de 10 % sur le solde du chantier. Je souhaite comprendre les causes de ce retard pour éviter que cela ne se reproduise.
Hugo (Maçon)	Comme d'habitude les délais sont trop courts et cela nous retombe dessus.
M. Charvin (PDG)	Les délais ont été calculés à l'aide de l'application bâti-plan et ils ont sont fiables dans la grande majorité des chantiers qui vous concerne.
Bernard (Maçon)	Je travaille en équipe avec Hugo et il a été en arrêt maladie pendant 15 jours. Nous avons été obligés d'arrêter le chantier car les normes de sécurité n'étaient plus respectées.
Hugo (Maçon)	Mon arrêt de travail était parfaitement justifié et il a été prononcé par le docteur Collet.
Michel (chef chantier)	Bernard tu te défausses bien vite sur l'arrêt le travail de Hugo. Tu pouvais quand même continuer à travailler avec Gérard ce qui nous aurait évité d'arrêter complètement le chantier pendant 15 jours.
Bernard (Maçon)	On nous a toujours dit qu'on ne devait jamais travailler seul sur le chantier et en l'occurrence c'est ce qui se serait passé car Gérard et un apprenti.
Gérard (Apprenti)	Je n'ai jamais refusé de travailler avec Bernard sur ce chantier.
Michel (chef chantier)	Je relis le règlement de sécurité et il n'impose pas que le 2 ^e salarié de l'équipe soit un ouvrier qualifié. Un apprenti peut parfaitement jouer le rôle du binôme de l'équipe.
Michel (chef chantier)	Par ailleurs nous avons pris une semaine de retard sur les aménagements extérieurs car la tractopelle n'était pas disponible elle était utilisée sur d'autres chantiers et lorsqu'elle a été libre nous avons eu une période de pluie qui nous a empêché d'intervenir pendant 4 jours sur le terrain boueux.
Bernard (Maçon)	c'est toujours la même chose la tractopelle soit elle est indisponible soit elle est en panne
M. Charvin (PDG)	Ce n'est pas vrai sur les 3 derniers mois la tractopelle a été en panne 2 jours.
Michel (chef chantier)	Une partie de ce retard me revient car j'avais oublié de planifier la tractopelle sur le planning.
M. Charvin (PDG)	Bon, dans l'avenir, Michel, il faudra que tu penses à contrôler la planification des matériels pour qu'ils soient disponibles lorsque vous en avez besoin. En ce qui concerne l'arrêt de Hugo, il est justifié. Par contre il n'est pas normal Bernard que tu refuses de travailler avec Gérard qui est dans notre entreprise depuis 18 mois et qui a suffisamment d'expérience pour former un binôme avec toi. Je ne veux pas que cette situation se reproduise dans l'avenir.

Ressources

1. Comprendre les processus d'un conflit

Les désaccords, les oppositions et les conflits sont indissociables de la vie en société. Ils sont même un élément essentiel pour faire avancer un groupe social mais encore faut-il apprendre à les gérer pour qu'ils ne bloquent pas le groupe et ne soient pas destructeurs pour leurs membres.

Les conflits peuvent avoir des résultats négatifs ou positifs et tirer le groupe vers le haut ou vers le bas :

- **Résultats négatifs** : Ils peuvent consommer toute l'énergie des gens et les détruire. Paradoxalement, la peur des conflits retire parfois toute originalité ou efficacité à un groupe de travail. Personne n'ose prendre d'initiative de peur d'être contré ou ridiculisé.
- **Résultats positifs** : Ils peuvent donner plus d'énergie et de la motivation aux personnes qui aiment la compétition. Ils provoquent l'émulation : Les gens sont stimulés, de nouvelles idées peuvent être échangées et les décisions peuvent être meilleures.

L'entreprise n'échappe pas aux situations difficiles. Nous parlons de conflit lorsque les avis divergent, que les objectifs sont différents ou que les personnes se trouvent dans une situation d'incompréhension.

Pour résoudre un conflit, il est indispensable de l'analyser pour en comprendre les causes. Les motifs peuvent être formulés ou cachés. Ces derniers sont plus difficiles à percer, car ils se dissimulent parfois derrière les causes annoncées. (*Exemple : Une demande de prime, peut rendre plus supportables les abus d'un chef*).

Il est donc indispensable de trouver les sources d'un conflit, afin que l'efficacité du travail de chacun ne soit pas diminuée.

2. Identifier les types et les sources de conflits

D'autorité	Plusieurs personnes veulent être décisionnaires et imposer leurs idées. (<i>chef abusif et incompetent</i>).
De culture	Les personnes ont une culture, une éducation, des valeurs, différentes qui induisent une interprétation différente d'une situation. (<i>Familiarité avec un client</i>).
D'intérêt	Une personne veut bénéficier d'un avantage au détriment des autres. (<i>Répartition de moyens limités</i>).
De structure	Les personnes perçoivent le changement de façon différente, ce qui entraîne des oppositions. (<i>Conflit de génération ou conflit de service</i>).
De fonction	Les tâches sont mal définies ou mal réparties entre plusieurs personnes. Chacun a le sentiment d'effectuer le travail de l'autre. (<i>Mauvaise répartition de tâches</i>).
Personnel	Conflit dans une relation interpersonnelle.
Collectif	Conflit entre des groupes.

3. Gérer un conflit

Selon les types de conflits et les personnalités des acteurs, les comportements peuvent être divers, et vont avoir une réelle incidence sur la résolution du conflit.

Méthode Coopérative	Intégration	Chacun essaie de trouver une issue qui peut satisfaire tout le monde, car chacun y trouve son intérêt. Ce sont les plus difficiles à trouver mais les plus riches. (Stratégie : gagnant - gagnant)
	Compromis, collaboration	Chacun essaie de trouver une issue satisfaisante en cherchant un compromis à partir de concessions réciproques. Chacun réduit ses exigences pour provoquer un accord. Le conflit est résolu, mais, à long terme, les deux partenaires peuvent avoir le sentiment de perdre. (Stratégie : perdant/perdant)
Méthode Non Coopérative	Désamorçage Évitement Fuite	Le conflit est évité ou nié. Il reste en l'état car personne ne prend la décision de le régler. Cette situation génère beaucoup de frustrations. (Stratégie : perdant/perdant)
	Force Autorité	Le conflit se règle par l'autorité. Une solution est imposée en force par le haut. La soumission du perdant entraîne des frustrations qui vont engendrer de nouveaux conflits ou entretenir le conflit existant. (Stratégie gagnant/perdant)

4. Dépasser le conflit

L'urgence à résoudre un conflit dépend notamment du fait qu'il peut être :

- **latent** : sous-jacent, il nuit à l'activité, mais il ne la bloque pas,
- **ouvert** : le conflit dégénère, les oppositions sont verbalisées. Il peut nuire sérieusement à l'ambiance et à l'activité.

1. Comment résoudre un conflit ?

Savoir résoudre un conflit signifie en premier lieu, savoir communiquer.

- **Diagnostiquer la nature du conflit**

Il faut déterminer la nature du problème, l'énoncer de façon simple et complète, en analyser les causes.

- **S'engager dans un affrontement**

Il est important de choisir le bon moment pour résoudre un conflit. (*Exemple : éviter les périodes surchargées en travail ou éviter de chercher une solution à chaud qui exacerbe les positions et peut dégénérer*).

Chaque acteur du conflit **doit dire ce qui l'affecte et ce qu'il souhaite voir changer**. Il est primordial de laisser les gens s'exprimer, formuler leur crainte, leurs besoins, leurs désirs.

- **Savoir écouter, pratiquer l'écoute active** : Il faut prêter attention au contenu du message, aux sentiments sous-jacents, au ton, aux gestes, aux indices non verbaux en général.
- **Éviter de blâmer**, de porter des jugements de valeurs, veiller à ce que tous participent.
- **Guider le groupe** de façon délicate et avec empathie.

- **Résoudre le problème**

John Dewey (1859-1952), un philosophe américain prônant le pragmatisme, affirmait la prééminence de la pensée pragmatique sur la théorie. Il a formulé plusieurs actions à mettre en place pour résoudre les problèmes.

Formuler des solutions	Recourir aux remue-méninges. Il ne doit pas y avoir de réserves. Les gens doivent être intégrés dans le projet, dans les solutions et pas être seulement spectateurs.
Évaluer les solutions	Étudier chaque solution. Chacun défend ses idées, mais doit également les abandonner si d'autres sont meilleures. (<i>Il faut éviter : les votes qui isolent, les emportements, les réserves</i>).
Sélectionner la meilleure solution	Éviter la solution inapplicable ou inefficace qui fait plaisir à tous. Vérifier que des gens ne sont pas mis en minorité et que tous les avis sont pris en compte. Elle doit être appropriée au problème, possible à mettre en œuvre, dans les limites de l'autorité et des responsabilités du groupe et être, bien sûr, comprise par tous.
Mettre en œuvre la solution retenue	Il faut choisir les personnes qui doivent mettre en application la solution. Cela pousse les gens à s'investir dans la proposition et dans le choix de la solution.
Évaluer	Il faut évaluer les résultats et la façon dont les gens ont vécu la mise en place de cette solution.

2. Outils de résolutions

- **La négociation**

Les acteurs du conflit se réunissent, pour discuter, avec la volonté de trouver une ou plusieurs solutions. Il est important que chacune des parties ait compris les enjeux afin de trouver le meilleur terrain d'entente. Il est probable que tous devront faire des concessions pour trouver un compromis ou pour améliorer la situation. Le résultat n'est pas forcément parfait, mais il est acceptable et accepté par tous.

- **La médiation**

Une personne extérieure au conflit, le médiateur, intervient pour aider à sa résolution lorsque toutes les tentatives précédentes ont échoué. Le médiateur prend connaissance des faits et, en toute impartialité, aide les parties à se mettre d'accord.

- **L'arbitrage**

Il s'agit de l'ultime méthode pour résoudre un conflit lorsque la négociation et la médiation n'ont pas pu aboutir à une solution efficace. Dans une entreprise, l'arbitre est très souvent une personne à responsabilité, quelqu'un d'influent, un manager dont l'autorité est reconnue par tous. Il est le seul à trancher et à régler le conflit. Sa décision est ferme et sans appel, les parties en conflit s'y soumettent obligatoirement. Il y a souvent un sentiment d'injustice qui en ressort pour l'une ou l'autre des parties.

5. Gérer une réunion (opinions / arguments)

5.1. Hiérarchiser les idées

Au cours d'une réunion au cours de laquelle une décision doit être prise, des avis divergents peuvent s'exprimer. Chaque intervenant cherche à convaincre l'auditoire de la validité de son avis en structurant ses propos d'une façon qu'il pense cohérente. Parmi les idées échangées, il est important de distinguer les opinions des arguments.

- Une **opinion** est une affirmation qui résulte d'une croyance soutenue ou exprimée. Elle exprime une perception personnelle et subjective des choses qui ne s'appuie pas sur des faits prouvés. Attention une opinion n'est pas forcément fausse, elle n'est simplement pas étayée par des preuves.
- Un **argument** est une opinion qui est soutenu par un raisonnement et des propositions objectives et vérifiables qui aboutissent à une conclusion rationnelle qui la justifie et qui en prouve la validité.

Pour faire avancer un débat de façon constructive, il est important d'analyser les idées échangées et de faire le tri entre les opinions et les arguments. Ces arguments font avancer la discussion vers une prise de décision rationnelle alors que les opinions sont le plus souvent stérile dans la discussion.

Par ailleurs, il est important de permettre à tous les participants de s'exprimer afin de réduire les conflits ultérieurs et cela quelle que soit les idées avancées. Mais cela ne signifie pas que toutes les idées échangées aient le même poids ou la même valeur. De nouveau il faut faire le tri entre opinions et arguments.

5.2 Les biais de communication

en politique par exemple il n'est pas rare qu'une personne dissimule une opinion par un argumentaire qui repose sur des données fausses, déformées ou des fakes news. Un argument pour être fiable doit reposer sur des sources fiables et contrôlées.

Chaque individu est unique et peut avoir une perception différente de la réalité. Cela signifie-t-il qu'il peut y avoir plusieurs vérités ? ou des vérités alternatives (Trump) ?

- Lorsque la vérité repose sur des opinions subjectives alors on peut admettre qu'il existe des vérités différentes (la perception de la beauté n'est pas la même selon les individus. un tableau de Picasso ou de Miro peut-être un chef-d'œuvre pour certains et sans intérêt pour d'autres). Dans ce cas la personne exprime SA vérité et pas LA vérité et les deux opinions sont valables.
- D'autres vérités reposent sur des faits tangibles, objectifs, vérifiables. Celles-ci ne peuvent pas être contestées sauf à prouver que les faits énoncés ne sont pas tangibles, objectifs et vérifiables. Si l'argumentation est sérieuse elle est difficilement contestable (la vaccination réduit la mortalité et c'est une réalité prouvée par tous les organismes nationaux et internationaux).

Chapitre 14 - Gérer les conflits			
Bilan de compétences			
Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
J'identifie un conflit d'autorité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie un conflit d'intérêt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie un conflit de structure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie un conflit de fonction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie un conflit de culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie un conflit interpersonnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie un conflit de collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je différencie un conflit latent d'un conflit ouvert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les attitudes possibles des acteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une stratégie d'intégration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une stratégie de compromis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une stratégie d'évitement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une stratégie d'autorité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les méthodes de résolution de conflit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les outils de résolution de conflit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>