

**COMMENT RESOUDRE LES CONFLITS  
RELATIONNELS ?**

***Guide de l'animateur***

© *Formavision / AMI*

87-89 rue des Rosiers, 92500 Rueil Malmaison, France  
Tel: 33-01 47 08 12 12 Fax: 33-01 47 08 01 58  
email: [Formavision@easynet.fr](mailto:Formavision@easynet.fr)  
<http://www.formavision.com>



## UNE APPROCHE VRAIMENT EFFICACE DE LA FORMATION

**FORMAVISION SARL** constituée en 1977, est une société française, pionnière dans la vidéocommunication.

Elle a été créée par des professionnels de la formation continue pour distribuer des films de formation, qui dès l'origine ont su allier le professionnalisme et l'impact pédagogique maximal à partir d'une idée simple : "un vidéo-film de formation n'a nullement besoin d'être ennuyeux pour être efficace".

Aujourd'hui, **Formavision** dispose d'un vidéo-catalogue de 100 films de formation en français, et d'un catalogue de 180 films de formation en anglais. Ces films sont distribués dans 32 pays et utilisés par 100.000 sociétés. Chacun, de ces films utilisent des techniques variées pour transmettre un large éventail de messages de formation à des auditeurs différents.

Quant à la démarche commerciale de **Formavision**, elle tient au respect de ces 3 points :

1. distribuer les meilleures vidéocassettes disponibles dans le domaine de la formation.
2. fournir des vidéocassettes d'excellente qualité, toujours accompagnées de documents qui faciliteront leur exploitation.
3. faciliter l'utilisation et le choix des formateurs et animateurs par des présentations et des journées régulièrement organisées dans toute la France et les pays voisins.



**European Training  
Media Association**

## **INTRODUCTION AU VIDEOFILM**

### **« Comment résoudre les conflits relationnels »**

#### **Synopsis :**

Aujourd'hui, nous sommes nombreux à hésiter à prendre un rôle actif dans une situation de conflit. Qui ne se sentira pas gêné à l'idée d'une confrontation certainement désagréable et probablement émotionnelle ? Normalement, nous espérons que le problème se résoudra tout seul avec le temps. Malheureusement, les conflits relationnels ne guérissent que rarement tout seuls.

L'objet de cette formation est d'apprendre aux stagiaires comment assumer la responsabilité de résoudre les conflits relationnels, en suivant quelques conseils simples et pratiques. Cette formation peut renforcer leur confiance devant de tels conflits et assurer une communication améliorée et des résultats positifs.

#### **Le vidéofilm :**

Comment résoudre les conflits relationnels, apporter les outils et la confiance pour gérer et résoudre les conflits de manière à ce que tout le monde y gagne. Ce vidéofilm montre des étapes précises que le personnel peut utiliser pour convertir un conflit individuel en occasion unique pour améliorer les relations humaines. Les stagiaires apprendront à initier et mener une discussion ouverte et sans préjugés, en reconnaissant et en assumant leur part de responsabilité dans le conflit.

#### **Points de formation :**

- Poser des questions pour bien cerner l'autre point de vue
- Ecouter sans préjuger
- Eviter d'interrompre, de reprocher ou de se disputer
- Fournir un retour d'information périodiquement pour vérifier votre compréhension
- Demander un retour d'information périodiquement pour vérifier que vous êtes compris
- Demander un engagement pour rechercher ensemble une solution
- Fixer des objectifs, créer un plan d'action et le faire suivre de solutions adoptées.

## QUELQUES CONSEILS POUR LES ANIMATEURS

*Les conseils suivants peuvent servir à toute séance de formation. Prenez quelques minutes pour les revoir avant le stage, et dans certains cas vous pourrez les incorporer dans la séance.*

### **1. Les adultes apprennent mieux lorsqu'ils en perçoivent le besoin.**

Discuter de la manière dont cette formation aidera les participants à améliorer leurs performances et à chercher des occasions dans lesquelles ils pourront se servir de leurs nouvelles compétences.

### **2. Les adultes apprennent en pratiquant.**

Servez-vous des exercices de ce guide, ou créez les vôtres pour donner aux participants l'occasion de pratiquer les compétences qu'ils intégreront par la suite dans leur travail. Fournissez également des outils de soutien, comme des cartes aide-mémoire, des livrets, des rappels qui leur serviront sur leur lieu de travail et qui permettront de renforcer leur formation.

### **3. Les adultes apprennent en trouvant des solutions aux problèmes réels.**

Discutez et analysez des situations réelles. Laissez les participants résoudre ces problèmes réels en se servant de ce qu'il ont appris pendant le stage.

### **4. Les adultes apprennent dans un environnement décontracté.**

(NDLR : c'est le cas dans beaucoup de cultures)

Agencez votre salle pour créer un espace convivial. Evitez le style scolaire, avec les sièges en rang. Encouragez, si possible, les participants à s'habiller de façon décontractée. Encouragez la discussion et les échanges pour mettre les participants à l'aise.

### **5. Les adultes apprennent par diverses méthodes de formation.**

Variez vos méthodes de formation. Alternez les discussions, les mises en situation, les études de cas, les auto-évaluations, et les plans d'action. Cette alternance renforce l'impact de la formation et accroît la participation dans le groupe.

### **6. Les animateurs apprennent par les méthodes de suivi.**

Les méthodes de suivi sont essentielles pour déterminer le succès du transfert de connaissances et de compétences pendant le stage. Les retours d'informations de la part des responsables hiérarchiques de vos stagiaires, des questionnaires ou des sondages, des tests de compétences programmés à 3, 6 ou 9 mois d'intervalle après la formation, etc... Toutes ces méthodes vous aideront à évaluer l'application précise des compétences ou des techniques sur le lieu de travail.

# AIDE-MEMOIRE AVANT LE STAGE

## 1. Connaître son public

.. parce que chaque personne peut avoir des besoins différents. Un questionnaire de pré-évaluation est fourni à la page 8. Il peut vous aider à découvrir ces besoins et à connaître les questions que peuvent se poser les stagiaires sur la résolution de conflits relationnels.

## 2. Formuler des objectifs précis

.. qui sont liés aux besoins de l'entreprise et des participants. Les objectifs fournissent un moyen d'éviter le dérapage ou le hors-sujet pendant la séance.

## 3. Visionner le vidéofilm deux fois

.. avant de planifier votre programme. Plus vous serez familiarisé avec le contenu du vidéofilm et les exercices, plus vous serez à l'aise dans la planification du stage. Avec une bonne préparation, la séance sera plus agréable pour vous et plus pertinente pour les participants.

## 4. Créer un planning

.. pour la séance. Quelques plannings sont proposés dans ce guide. Vous pouvez vous en servir ou les personnaliser selon vos besoins. (voir p.4 & 5)

## 5. Vérifier votre matériel

.. et que tout soit en condition de marche. Voir page 15 pour une aide-mémoire du matériel pour le stage.



## QUELQUES PLANNINGS SUGGERES POUR LE STAGE

*Note pour l'animateur : Vous trouverez ci-dessous trois programmes de stage pour vous aider dans votre préparation. Vous pouvez les modifier et les personnaliser selon les besoins de vos stagiaires. Vous trouverez à la page 11 un programme en blanc que vous pouvez utiliser pour créer votre planning personnel.*

### SEANCE DE 1 HEURE

| Activité                                       | Durée | N° page |
|--|-------|---------|
| 1. Introduire le stage et montrer le vidéofilm | 30 mn | 24      |
| 2. Exercice sur les Déclencheurs               | 30 mn | 36      |
| 3. Evaluation du stage                         | 5 mn  | 51      |

### SEANCE DE 2 HEURES

| Activité                              | Durée    | N° page |
|---------------------------------------|----------|---------|
| 1. Introduire le stage                | 15 mn    | 16      |
| 2. Exercice d'auto-évaluation         | 15 mn    | 18      |
| 3. Introduire et montrer le vidéofilm | 30 mn    | 24      |
| 4. Exercice sur les Déclencheurs      | 30-60 mn | 36      |
| 5. Evaluation du stage                | 5 mn     | 51      |

### SEANCE DE 6 HEURES

| Activité  | Durée | N° page |
|---|-------|---------|
| 1. Introduire le stage                            | 15 mn | 16      |
| 2. Exercice d'auto-évaluation                     | 15 mn | 18      |
| 3. Exercice : Les conflits                        | 15 mn | 21      |
| 4. Exercice : Traiter les conflits avec assiduité | 15 mn | 22      |

#### PAUSE

|  |       |    |
|--|-------|----|
| 5. Introduire et montrer le vidéofilm                            | 30 mn | 24 |
| 6. Résumé du vidéofilm   | 5 mn  | 25 |
| 7. Discussion : Techniques d'écoute active                       | 5 mn  | 26 |
| 8. Exercice : Questions Ouvertes contre Questions Fermées        | 20 mn | 28 |
| 9. Exercice : Poser des questions pour vérifier la compréhension | 15 mn | 29 |

#### PAUSE DEJEUNER

|   |       |    |
|---|-------|----|
| 10. Exercice : Déclarations positives           | 15 mn | 30 |
| 11. Exercice : Plan d'action                    | 30 mn | 32 |
| 12. Discussion : L'importance de faire le suivi | 10 mn | 33 |
| 13. Exercice : Mises en situation               | 15 mn | 34 |

#### PAUSE

|                                   |          |    |
|-----------------------------------|----------|----|
| 14. Exercice sur les Déclencheurs | 30-60 mn | 36 |
| 15. Evaluation du stage           | 5 mn     | 51 |

NB : Les durées sont approximatives et peuvent varier selon le nombre de participants et les besoins

*Comment résoudre les conflits relationnels?*

*Guide de l'Animateur*

© Formavision/AMI

de formation.

## PLANNING PERSONNALISE DU STAGE

Activité

Durée

N° page

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

## LETTRE DE CONVOCATION AUX STAGIAIRES

*Cette lettre peut être envoyée à vos stagiaires une ou deux semaines avant le stage. Modifiez-la selon vos besoins.*

**Date :**

**À :** *(nom du stagiaire)*

**de :** *(nom de l'animateur)*

**Réf :** *(nom du stage)*

Notre capacité à résoudre des conflits est vitale pour un espace de travail productif. Avec la bonne approche, vous pouvez retirer une expérience positive du conflit.

Le (insérer la date) à (l'heure), nous organisons un stage sur « comment résoudre les conflits »

La séance aura lieu dans ( lieu). Pendant le stage, vous aurez l'occasion d'apprendre les compétences suivantes :

- Poser des questions pour bien cerner l'autre point de vue
- Ecouter sans préjuger
- Eviter d'interrompre, de reprocher ou de se disputer
- Fournir un retour d'information périodiquement pour vérifier votre compréhension
- Demander un retour d'information périodiquement pour vérifier que vous êtes compris
- Demander un engagement pour chercher ensemble une solution
- Fixer des objectifs, créer un plan d'action et le faire suivre de solutions adoptées.

Veillez noter dès maintenant ce rendez-vous sur votre calendrier et venir assister à ce stage important.

Pour nous aider à ce que vous retiriez le meilleur avantage de ce stage, veuillez prendre quelques minutes pour compléter le questionnaire préliminaire ci-joint et nous le retourner avant le (date). Des

réponses franches à ces questions nous aideront à mettre l'accent sur les points critiques de cette formation.

Sincères salutations , etc....

## QUESTIONNAIRE PRELIMINAIRE

Notes pour l'animateur :

*Le questionnaire préliminaire (p.14) est à joindre à la lettre de convocation au stage. Les réponses fournies à l'avance par les stagiaires vous aideront dans la préparation du stage et dans l'évaluation du transfert de connaissances à la fin du stage.*

1. Compléter la **lettre de convocation au stage** (p.12 ) et joindre un exemplaire du **Questionnaire Préliminaire** pour chaque stagiaire.
2. Au retour des questionnaires remplis, cherchez des questions éventuelles, des problèmes ou des situations à soulever et à discuter pendant le stage.
3. Le **Questionnaire Préliminaire** vous permettra de centrer le stage sur les besoins des stagiaires. Vous pourrez ajouter ou supprimer des activités en fonction des réponses fournies au questionnaire.

## QUESTIONNAIRE PRELIMINAIRE

### Comment résoudre les conflits relationnels

*Note :*

*Veillez répondre aux questions suivantes et renvoyer ce questionnaire avant le \_\_\_\_\_(date) à \_\_\_\_\_(nom).*

1. Avez-vous eu l'occasion d'éviter une situation de conflit ? Si oui, pourquoi ?
2. Est-ce que l'on peut résoudre un conflit en l'évitant ? Expliquer.
3. Quels problèmes, quels points, etc., créent habituellement des conflits au sein de votre équipe, dans votre service ?
4. Qu'aimeriez-vous savoir sur la résolution des conflits afin de vous aider à mieux gérer le conflit ?
5. Pensez à un conflit récent que vous avez eu au travail. Décrivez ce qui s'est passé, le rôle que vous avez joué (le cas échéant) et comment s'est résolu le conflit ?

**LE CONFLIT :**

**Que s'est-il passé ?**

**Votre rôle :**

**La solution :**

## **AIDE-MEMOIRE POUR L'ANIMATEUR AVANT LE STAGE**

*Note pour l'animateur :*

*Servez-vous de cet aide-mémoire pour vérifier tout le matériel nécessaire avant le stage*

### **La salle**

- ?? Créer un espace décontracté
- ?? Vérifier que tous les sièges permettent de voir les écrans
- ?? Vérifier qu'il y a suffisamment de lumière pour prendre des notes pendant le passage du vidéofilm
- ?? Fournir à chaque stagiaire une surface pour écrire
- ?? Vérifier que l'acoustique de la salle est bonne
- ?? Vérifier que la salle est accessible et équipée pour un stagiaire handicapé

### **Le matériel vidéo**

- ?? Vérifier le branchement entre le magnétoscope et le moniteur
- ?? Vérifier l'image, le son et la couleur sur le moniteur
- ?? Rembobiner la cassette

### **D'autres outils**

- ?? Guide d'animateur
- ?? Transparents et rétroprojecteur
- ?? Crayons et papier
- ?? Paperboard

## INTRODUCTION AU STAGE

**Durée :** 10-15 minutes

**Matériel requis :**

- Transparents 1A et 1B
- Paperboard

*Lire ou reformuler* Il est important de comprendre qu'il y aura des conflits de temps à autre. Mais en les gérant correctement, vous pouvez les résoudre à l'avenir.

Certains d'entre nous ont tendance à éviter les conflits dans l'espoir que cela passera tout seul. Ce stage peut vous aider à assumer la responsabilité de résoudre des conflits et à dépenser votre énergie sur des solutions productives.

*Notes pour l'animateur* 1. Demander à chaque stagiaire de se présenter

*Présenter et commenter les transparents 1A et 1B*

Points clés à discuter avec les transparents 1A et 1B:

A la fin de ce stage, vous devrez être capable de :

**Poser** des questions pour bien cerner l'autre point de vue

**Écouter** sans préjuger

**Éviter** d'interrompre, de reprocher ou de polémiquer

**Fournir** un retour d'information périodiquement pour vérifier votre compréhension

**Demander** un retour d'information périodiquement pour vérifier que vous êtes compris

**Demander** l'engagement pour rechercher ensemble une solution

**Fixer des objectifs**, créer un plan d'action et faire le suivi des solutions adoptées.

## INTRODUCTION AU STAGE (SUITE)

*Notes pour l'animateur* 2. Préparer une feuille blanche du paperboard et noter les réponses des stagiaires à la question suivante :

*Discuter*  
stage ?

**Q. Citer une chose que vous aimeriez apprendre pendant ce**

3. Vous garderez les réponses notées pour vous y référer de temps à autre pendant le stage ou à la fin du stage. Vous pourrez ainsi vérifier que le stage a répondu aux besoins des stagiaires.

## EXERCICE : CONFONDRE L'ANIMATEUR !

1. Installer un paperboard devant la salle avec plusieurs feuilles vierges.
2. Encourager les stagiaires, tout au long du stage, à venir y inscrire des questions sur les thèmes abordés auxquelles l'animateur ne saura répondre.
3. L'animateur doit trouver les réponses avant la fin du stage.

4. Celui qui réussit à poser la question à laquelle l'animateur ne peut pas répondre gagne un prix.
5. Cet exercice encourage les stagiaires à une remise en cause constante de leurs idées et de leurs pensées par rapport aux thèmes abordés, et les encourage à être plus attentifs sur les points discutés, afin de trouver des questions difficiles. Ces questions peuvent également révéler à l'animateur des besoins plus profonds dont il devra présenter dans le stage.

## EXERCICE D'AUTO-EVALUATION

**Durée:** 15 minutes  
**Matériel requis :** 1 x Fiche de travail Auto-évaluation (p. 19)  
par stagiaire

*Lire ou reformuler* L'auto-évaluation peut vous aider à identifier des écarts ou des contradictions entre l'état actuel de votre environnement de travail et de vos relations avec des collègues, et l'état que vous souhaiteriez retrouver.

Sur votre fiche de travail, la première phrase de chaque série révèle l'état actuel sur votre lieu de travail. La deuxième phrase, en italiques, reflète l'état que vous souhaiteriez retrouver.

Entourer le chiffre qui correspond le mieux à votre situation par rapport à chaque phrase.

Après avoir entouré ces chiffres, notez l'écart entre ces deux chiffres dans la case «différence ». N'indiquez pas un + ou - devant ce chiffre, on ne veut noter que la différence. S'il n'y a pas de différence, mettez un zéro dans la case.

*Note pour l'animateur* Après dix minutes, lire ou reformuler la phrase suivante :

Cette information ne concerne que vous. En complétant un outil d'auto-évaluation comme celui-ci, vous pouvez viser des aspects spécifiques pour améliorer vos techniques de gestion des conflits.

## FICHE DE TRAVAIL : EXERCICE D'AUTO-EVALUATION

*L'auto-évaluation peut vous aider à identifier des écarts ou des contradictions entre l'état actuel de votre environnement de travail et de vos relations avec des collègues, et l'état que vous souhaiteriez retrouver.*

*Sur votre fiche de travail, la première phrase de chaque série concerne l'état actuel dans votre vie professionnelle. La deuxième phrase, en italiques, reflète l'état que vous souhaiteriez retrouver. Entourez le chiffre qui correspond le mieux à votre situation par rapport à chaque phrase.*

*Après avoir entouré ces chiffres, notez l'écart entre ces deux chiffres dans la case « différence ». N'indiquez pas un + ou - devant ce chiffre, on ne veut noter que la différence. S'il n'y a pas de différence, mettez un zéro dans la case.*

|   | Aucun/<br>Jamais | Modéré/<br>Parfois | Beaucoup/<br>Souvent | Différence |   |   |
|---|------------------|--------------------|----------------------|------------|---|---|
| 1. Le respect que me témoigne mon patron  | 1                | 2                  | 3                    | 4          | 5 |   |
| <i>Le respect que j'aimerais obtenir de mon patron</i>  | 1                | 2                  | 3                    | 4          | 5 |   |
| 2. Le nombre d'occasions où je ressens le conflit   | 1                | 2                  | 3                    | 4          | 5 |   |
| <i>Le nombre d'occasions où je devrais ressentir le conflit</i>                                       | 1                | 2                  | 3                    | 4          | 5 |   |
| 3. Mes collègues et moi discutons ensemble sur la gestion des conflits                                | 1                | 2                  | 3                    | 4          | 5 |   |
| <i>Mes collègues et moi devrions discuter ensemble sur la gestion des conflits</i>                    | 1                | 2                  | 3                    | 4          | 5 |   |
| 4. Des bonnes décisions sont prises en tenant compte des diverses opinions des employés               |                  | 1                  | 2                    | 3          | 4 | 5 |
| <i>Des bonnes décisions devraient être prises en tenant compte des diverses opinions des employés</i> | 1                | 2                  | 3                    | 4          | 5 |   |
| 5. Mes résultats correspondent à mes attentes   | 1                | 2                  | 3                    | 4          | 5 |   |
| <i>Mes résultats devraient correspondre à mes attentes</i>  | 1                | 2                  | 3                    | 4          | 5 |   |

*Comment résoudre les conflits relationnels?*

*Guide de l'animateur*

© Formavision/AMI

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. L'autorité que j'ai pour gérer un conflit   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <i>L'autorité que je devrais avoir pour gérer un conflit</i>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 7. Mes communications rencontrent une compréhension générale                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <i>Mes communications devraient rencontrer une compréhension générale</i>                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 8. Le nombre de collègues avec lesquels j'ai de bonnes relations de travail                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <i>Le nombre de collègues avec lesquels je devrais avoir une bonne relation de travail</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 9. Le nombre de conflits négatifs qui existent chez mes employés                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <i>Le nombre de conflits négatifs qui devraient exister chez mes employés</i>              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 10. La charge de travail qu'on attend de moi   |   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>La charge de travail qu'on devrait attendre de moi</i>                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |

## EXERCICE D'AUTO-EVALUATION (suite)

Prenez les chiffres notés dans les cases « différences » et reportez le sur le tableau ci-dessous. Ensuite, ajoutez les chiffres comme indiqué pour obtenir un total par catégorie de conflit potentiel.

| DIFFERENCES |   |           | NOTE PAR CATEGORIE CONFLIT |
|-------------|---|-----------|----------------------------|
| 1. _____    | + | 6. _____  | = _____ patron             |
| 2. _____    | + | 7. _____  | = _____ soi-même           |
| 3. _____    | + | 8. _____  | = _____ collègues          |
| 4. _____    | + | 9. _____  | = _____ subordonnés        |
| 5. _____    | + | 10. _____ | = _____ productivité       |

La note pour chaque catégorie reflète le degré de conflit que vous rencontrez ou que vous pourriez rencontrer. Évaluez en profondeur la catégorie de conflit avec la note la plus importante pour apprendre à mieux gérer ces conflits.

*Comment résoudre les conflits relationnels?*

Guide de l'Animateur

© Formavision/AMI

*Servez-vous du tableau ci-dessous pour évaluer vos notes :*

- |                   |   |
|-------------------|---|
| <b>2 ou moins</b> | <b>Vous n'avez aucun problème</b>   |
| <b>3</b>          | <b>Vous redoutez le conflit. Ce n'est peut-être pas encore très défini, mais si ce conflit potentiel est ignoré il peut se développer en un conflit plus dévastateur.</b>                                       |
| <b>4</b>          | <b>Vous êtes devant le conflit. Vous devez en identifier les causes et développer une stratégie pour réduire le conflit et la tension.</b>  |
| <b>5</b>          | <b>Le conflit est explosif. Même si vous tentez de l'éviter, il a atteint une proportion telle qu'il va sérieusement compromettre la performance et la confiance en soi de toutes les personnes concernées.</b> |

## **EXERCICE : LES CONFLITS**

**Durée :** 15 minutes

**Matériel requis :** Une feuille blanche par groupe de 4 stagiaires

*Notes pour l'animateur :*

1. Répartir les stagiaires par groupe de 4 personnes.
2. Demander à chaque groupe de partager des expériences de conflit qu'ils aient connu au sein de leur équipe ou dans le service, et d'en choisir un pour discuter en exemple.  
  
Préciser qu'il ne faut pas mentionner de NOMS dans leur descriptif et de ne discuter que le conflit et non sur la solution du conflit.
3. Demander à chaque groupe d'en faire un descriptif écrit du conflit sélectionné en un paragraphe ou moins.
4. Après 10 minutes, demander à un représentant de chaque groupe de lire à haute voix le conflit sélectionné devant les autres groupes.

*Lire ou reformuler*

Nous avons maintenant une idée plus claire de quelques-uns des conflits qui arrivent dans votre travail. Si les conflits provoquent le stress et la tension, ils sont également un facteur de croissance, de changement et d'innovation.

Les techniques pour résoudre un conflit s'appliquent à tous les types de conflits : conflits relationnels entre différentes personnalités, conflits sur les procédures, sur les politiques.

Gardez de côté vos descriptifs de conflits vécus et nous y retournerons à la fin de cette séance pour voir comment nous pourrions les résoudre en appliquant ce que nous allons apprendre.

## **EXERCICE : GERER UN CONFLIT AVEC ASSIDUITE**

**Durée:** 15 minutes

**Matériel requis:** - 1 ex du fiche de travail Prenez Le Temps pour chaque stagiaire

*Notes pour l'animateur:*

1. Demander à chaque stagiaire de réfléchir sur les propos suivants :

Beaucoup de personnes rencontrent de nombreuses barrières qui les empêchent de s'exprimer ouvertement et d'exposer leur point de vue franchement dans une situation conflictuelle.

*Posez la question  
et discuter*

**Q. Quelles sont les barrières que vous rencontrez ?**

2. Demander aux stagiaires de compléter l'exercice  
« **Prenez le Temps** »

## FICHE DE TRAVAIL : Exercice « Prenez le temps »

*Chaque déclaration dans cet exercice exprime une barrière à l'assiduité. Entourez le mot qui correspond le mieux à l'importance que vous accordez à chaque barrière, dans la mesure où elle peut nuire à vos capacités de vous imposer.*

| Barrière | L'effet qu'elle a sur votre capacité à vous imposer |        |       |
|----------|---|--------|-------|
|          | peu   | modéré | grand |

1. Je ne peux pas dire non à des demandes

2. J'ai du mal à travailler avec mes supérieurs

3. Je me sens mal à l'aise lorsque je délègue du travail

4. Je n'aime pas admettre que j'ai tort

5. J'éprouve des difficultés à interroger des gens pour savoir ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent réellement.

6. J'éprouve des difficultés à exprimer mes pensées intimes et mes émotions

7. Je suis souvent conduit à faire des choses que je ne veux pas faire

8. Je m'énerve quand je reçois des critiques négatives

9. J'ai du mal à initier et à développer des relations avec des collègues de travail

*Après avoir établi lesquelles de ces barrières vous empêchent le plus de vous exprimer, notez un objectif et une stratégie qui vous aideront à réduire ou à éliminer cette barrière.*

## INTRODUIRE ET MONTRER LE VIDEOFILM

**Durée :** 30 minutes

**Matériel requis :** - le vidéofilm « Comment résoudre les conflits relationnels »  
- Transparents 1A et 1B

*Notes pour l'animateur :*

1. Posez les questions suivantes aux stagiaires et laissez leur le temps d'en discuter. Précisez que vous posez ces questions pour préparer le Visionnage du film 'Comment résoudre les conflits relationnels'.

*Discuter*

**Q.** Quelle est votre première réaction lorsque vous êtes en conflit ou que vous vous disputez avec quelqu'un ?

**Q.** Comment feriez-vous pour découvrir les deux versions de l'histoire dans un conflit ?

**Q.** Pourquoi est-il si difficile pour des gens d'aborder une situation conflictuelle ?

*Lire ou reformuler* Le vidéofilm que nous allons voir vous présentera une série d'étapes à suivre pour résoudre un conflit. N'oubliez pas de vous concentrer sur les points de formation en regardant la vidéo.

*Montrer  
les Transparents  
1A et 1B*

### **POINTS CLES A SOULIGNER EN REGARDANT LES TRANSPARENTS 1A et 1B**

Points de formation :

- Poser des questions pour bien cerner l'autre point de vue
- Ecouter sans préjuger
- Eviter d'interrompre, de reprocher ou de polémiquer
- Fournir un retour d'information périodiquement pour vérifier votre compréhension
- Demander un retour d'information périodiquement pour vérifier que vous êtes compris
- Demander l'engagement pour chercher ensemble une solution
- Fixer des objectifs, créer un plan d'action et faire le suivi des solutions adoptées.

**Montrer le vidéofilm**

## **RESUME DU VIDEOFILM**

**Durée:** 5 minutes  
**Matériel requis :** Transparent N° 2

*Lire ou reformuler*

Comme l'ont compris les personnages dans le vidéofilm, le fait d'éviter un conflit existant n'apporte rien à la résolution du conflit. Il faut assumer la responsabilité de la résolution du conflit dès que l'occasion se présente.

*Montrer le Transparent  
N°2*

### **Points clés du Transparent N° 2**

Assumer la responsabilité de gérer un conflit

*Discuter  
assumé*

**Q. Quels problèmes se sont posés quand les personnages n'ont pas la responsabilité de gérer le conflit ?**

Les réponses seront variées.

**Q. Pour quels types de conflit devriez-vous vous adresser directement à la direction avant de tenter de les résoudre ?**

Réponses possibles : des situations de harcèlement sexuel, des situations avec un potentiel de violence physique, des questions de licenciement, des questions légales....

*Note pour l'animateur* Vous pouvez, si vous le souhaitez, clarifier la politique de l'entreprise sur ces questions à ce moment du stage.

## **DISCUSSION : DES TECHNIQUES D'ECOUTE ACTIVE**

**Durée :** 5 minutes  
**Matériel requis :** - Transparents N° 3 et 4

*Lire ou reformuler*

Une autre étape dans la gestion des conflits est de poser des questions et d'écouter sans préjuger afin d'examiner tous les points de vue et de vérifier la compréhension. Résoudre un conflit nécessite une bonne communication entre les parties opposées.

Les techniques d'écoute active sont essentielles à cette bonne communication. La plupart des gens se croient capable de bien écouter. Malheureusement, beaucoup d'entre eux apprennent à leurs dépens qu'il n'en est rien. Des études ont démontré que la plupart des gens écoutent à 25 % de leur capacité. Pour améliorer vos

capacités d'écoute dans la gestion des conflits, servez-vous des techniques d'écoute active qui suivent.

*Montrez le Transparent*  
N° 3

### Points clés du Transparent N° 3

Pour écouter activement:

\* **Cessez ce que vous êtes en train de faire et regardez l'autre en face**

Montrez de façon non verbale que vous êtes attentif

\* **Réfléchissez à tous les aspects du conflit**

Interrogez-vous sur ce que vous entendez. Ces questions silencieuses vous aident à rester attentif et concentré. Par exemple :

- Quels sont les points-clés du conflit ?
- Que veut-il (ou elle) dire ?

\* **Ecoutez et posez des questions pour bien comprendre**

Les conflits peuvent s'embrouiller quand les personnes opposées parlent de sentiments et d'émotions. Il est important de comprendre tous les points de vue. N'oubliez pas : votre objectif est de résoudre le conflit et pour le faire vous devez comprendre le conflit.

*Poser et Discuter*

**Q. Devriez-vous poser des questions ouvertes ou fermées ?  
Pourquoi ?**

**DISCUSSION : DES TECHNIQUES D'ECOUTE ACTIVE (suite)**

*Montrer et Discuter*  
*le Transparent N°4*

### Points clés du Transparent N° 4

**EVITEZ :**

\* de porter un jugement sur le conflit

\* d'anticiper mentalement ce que vont dire ou faire les parties opposées

- \* de supposer que vous connaissez tous les faits
- \* d'interrompre ou de compléter des phrases
- \* d'imposer la résolution du conflit sans impliquer tous ceux qui sont concernés dans la solution

*Discuter*

**Q. Pourquoi pensez-vous que la majorité des gens n'écoute qu'à 25% de leur capacité ?**

## **EXERCICE : QUESTIONS OUVERTES CONTRE QUESTIONS FERMÉES**

**Durée :** 20 minutes  
**Matériel requis :** Un exemplaire de la fiche de Travail  
« Questions ouvertes contre Questions fermées »

*Lire ou reformuler*

Les questions ouvertes, c'est-à-dire, celles qui exigent plus d'un mot comme réponse, vous aideront à découvrir l'autre point de vue. Par exemple, une question fermée sera « A quelle heure avez-vous déposé le rapport ? » Et une question ouverte sera « Pouvez-vous m'en dire plus sur le rapport que vous avez rendu ? » En vous appuyant sur des questions ouvertes, vous pouvez en apprendre beaucoup plus sur le conflit.

*Notes pour l'animateur* 1. Distribuez la fiche de travail « Questions ouvertes contre Questions fermées » à chaque stagiaire.

2. Après 5 minutes, résumez l'exercice avec le groupe et discutez des questions que peuvent soulever les stagiaires. Les réponses sont fournies ci-dessous :

- |      |       |
|------|-------|
| 1. F | 6. F  |
| 2. O | 7. O  |
| 3. O | 8. F  |
| 4. F | 9. F  |
| 5. O | 10. O |

*Lire ou reformuler* Les questions ouvertes encouragent les gens à parler

*Discuter* **Q. Pouvez-vous suggérer un autre avantage aux questions ouvertes ?**

Réponse possible : Elles permettent de découvrir les faits et de ventiler les émotions

**Q. Pouvez-vous suggérer des phrases-clés pour vous aider à formuler des questions ouvertes ?**

Réponses possibles :

- \* Pouvez-vous m'en dire plus ?
- \* Avez-vous autre chose que vous aimeriez ajouter ?
- \* Comment...?
- \* Et puis...?
- \* Pourquoi ressentez-vous cela ?
- \* Qu'est-ce que vous aimeriez voir ressortir/se produire/développer etc?

Cette dernière question réussit souvent à faire parler les gens qui ont presque toujours une réponse... et ils sont contents qu'on pense enfin à les consulter.

## **EXERCICE : POSER DES QUESTIONS POUR VÉRIFIER LA COMPREHENSION**

**Durée :** 15 minutes

**Matériel requis :** 1 x fiche de travail « Poser des Questions pour Vérifier la Compréhension » pour chaque stagiaire

*Lire ou reformuler* En posant des questions vous allez également vérifier votre compréhension. Il est facile dans une situation de conflit de supposer que vous connaissez les causes du conflit. Il est important de prendre le temps de vérifier votre perception en posant des questions.

*Notes pour l'animateur*

1. Distribuez à chaque stagiaire un exemplaire de la fiche de travail  
« Poser des Questions pour vérifier la compréhension »
2. Après 5 minutes, discutez la fiche de travail avec les stagiaires. Des réponses possibles sont proposées ci-dessous.
  1. *J'ai essayé de travailler avec vous sur le projet mais vous étiez comme toujours si désagréable. Que voulez-vous que je fasse ?*  
**Comment vous ai-je contrarié ?**
  2. *J'ai réalisé l'assemblage de la machine comme tout le monde.*  
**Comment tout le monde l'a-t-il réalisé ?**  
**ou Comment avez-vous procédé exactement ?**
  3. *Rien de personnel, mais vous et moi, nous ne sommes pas fait pour travailler ensemble.*  
**Pourquoi croyez-vous que nous ne pouvons pas travailler ensemble ?**  
**ou**  
**Que pouvons-nous faire pour essayer de remédier à cette situation ?**
  4. *Je n'ai aucun problème avec vous personnellement. Je crois simplement que vous êtes désorganisé.*  
**Qu'est-ce qui vous fait croire que je suis désorganisé ?**
  5. *Ce projet est un désastre depuis le début. Si vous cherchez un bouc émissaire, il y a d'autres candidats plus qualifiés !*  
**Pourquoi croyez-vous que ce projet est un désastre depuis le début ?**

*Discutez*

**Q. Pouvez-vous décrire une occasion où vous croyiez savoir ce que quelqu'un voulait dire pour découvrir enfin que vous vous êtes trompé.**

**Q. Pourquoi cela est-il arrivé et qu'est-ce qui aurait pu être fait pour l'éviter ?**

## EXERCICE : DECLARATIONS POSITIVES

**Durée :** 15 minutes

**Matériel requis :** 1 ex de la fiche de travail « Déclarations Positives » pour chaque stagiaire

*Lire ou reformuler*

En posant des questions pour vérifier la compréhension, vous avez besoin de développer des phrases positives. Ces phrases peuvent vous aider à découvrir des informations capitales dans un conflit.

*Notes pour l'animateur* 1. Demander à chaque stagiaire de compléter l'exercice

## **FICHE DE TRAVAIL : LES DECLARATIONS POSITIVES**

*Pour chaque déclaration ci-dessous, écrivez une réponse positive.*

*exemple :*

« Pardonnez-moi, mais je ne suis pas d'accord pour dire que cette mesure va améliorer l'accueil des clients ».

Réponse positive :

« Je suis content que vous me le disiez. Pouvez-vous me dire pourquoi vous pensez que cette mesure n'apportera pas d'améliorations ? »

1. Chef, je n'arrive pas à trouver d'autres moyens pour diminuer l'absentéisme dans le service. Je serais heureux d'entendre vos suggestions si vous en avez.

**Réponse positive :**

-----

2. Pourquoi ne m'avez vous pas invité à la réunion trimestrielle ?

**Réponse positive :**

-----

3. Je commence à en avoir marre que la patronne nous demande d'assumer tout son travail en plus.

**Réponse positive :**

-----

## **EXERCICE : PLAN D'ACTION**

**Durée :** 30 minutes

**Matériel requis :** - 1 ex de la fiche de travail « Plan d'action » par groupes de 4

- 1 ex du questionnaire «Questions de Discussion pour le Plan d'action» pour chaque stagiaire.

- Notes pour l'animateur*
1. Répartissez les stagiaires par groupes de 4 personnes
  2. Demandez-leur de créer un plan d'action pour résoudre le conflit qu'ils ont décrit en début du stage
  3. Demandez à une personne de chaque groupe de présenter sa solution. Laissez du temps pour discuter les réponses.
  4. Demandez à une personne de chaque groupe de présenter son plan d'action. Encouragez le retour d'information et la discussion sur l'efficacité des plans d'action.
  5. Distribuez à chaque stagiaire un exemplaire de la fiche de travail «Plan d'action» en expliquant qu'il pourra s'en servir à l'avenir pour résoudre un conflit.
  6. Distribuez à chaque stagiaire la fiche de travail «Questions de Discussion pour un Plan d'action» et laissez 10 minutes pour le remplir.
  7. Discutez en groupe les questions.

## **DISCUSSION : L'IMPORTANCE DE FAIRE UN SUIVI**

**Matériel requis :** Transparent N° 5

*Lire ou reformuler* Il sera facile de penser qu'un conflit est terminé une fois qu'on a fixé des objectifs et un plan d'action.

*Discuter*

**Q. Quels problèmes peuvent être posés par cette attitude ?**

*Montrer le Transparent*

N° 5

**Faire le suivi !**

*Lire ou reformuler*

Il est primordial de faire un suivi de tous les objectifs et des plans d'action pour vérifier que tout se passe comme prévu. De nouveaux conflits peuvent surgir ou des changements dans le plan d'action devenir nécessaires. Prévoyez un suivi régulier au fur et à mesure que la situation évolue.

*Discuter*

**Q. Pouvez-vous vous rappeler une occasion où vous pensiez avoir résolu un conflit pour le voir resurgir plus tard ? Que s'est-il passé ?**

**Q. Si vous aviez fait le suivi, la situation aurait-elle été différente ?**

**Q. Quel genre de système pouvez-vous mettre en place pour vous assurer que le suivi soit fait correctement ?**

## **EXERCICE : MISES EN SITUATION**

**Durée :** 15 minutes

**Matériel requis :**

- 1 ex du Jeu de Rôle pour chaque stagiaire

*Comment résoudre les conflits relationnels?*

*Guide de l'Animateur*

© Formavision/AMI

- 1 ex de la fiche d'observation pour chaque stagiaire
- 1 ex de la Liste de Contrôle pour chaque stagiaire

*Notes pour l'animateur :*

1. Répartissez les stagiaires en groupes de 3 personnes.
2. Choisissez parmi chaque groupe un observateur.
3. Distribuez les Jeux de Rôle et la fiche d'observation à chaque groupe selon les rôles. Les stagiaires qui jouent un rôle doivent suivre les consignes correspondant à leur personnage.
4. Distribuez également la Liste de Contrôle à chaque stagiaire pour référence pendant la mise en situation.
5. Demandez aux stagiaires de discuter les situations présentées dans les jeux de rôle.
6. Ensuite, demandez-leur d'assumer la responsabilité de résoudre le conflit. Ce faisant ils doivent s'assurer qu'ils se servent des points-clés de formation indiqués sur la Liste de Contrôle qui les aideront à trouver une solution au conflit.
7. Le stagiaire désigné comme observateur doit se servir des consignes sur la fiche d'observation pour analyser les résultats et la progression vers une solution au conflit.
8. Après 10 minutes, demandez aux observateurs de fournir un retour d'information à leur équipe, à partir des informations notées sur la fiche d'observation pendant la mise en situation.

## **NOTES POUR L'ANIMATEUR POUR LES EXERCICES DE- CLENCHERS**

**Durée :** 30 minutes

**Matériel requis :**

- les déclencheurs après le vidéofilm
- 1 ex de la fiche de travail « Déclencheurs » par stagiaire

*Notes pour l'animateur*

1. Distribuez à chaque stagiaire un exemplaire de la fiche de travail « Déclencheurs »
2. Demandez aux stagiaires d'examiner les questions de discussion pour chaque déclencheur avant de visionner. Les déclencheurs sont fournis pour encourager un regard interactif sur les points-clés de formation dans le vidéofilm. Les stagiaires peuvent suivre avec les personnages la mise en pratique des points clés de formation dans une situation conflictuelle.

*NB : Les déclencheurs suivent immédiatement la fin du vidéofilm « Comment résoudre les conflits relationnels »*

## **EXERCICE : DECLENCHEURS**

*Montrez le déclencheur N° 1*

(Eric et Jeanne se heurtent lors d'une réunion d'équipe à propos du bien fondé de faire un sondage avant de rendre un rapport - Jeanne voudrait le faire et Eric n'est pas d'accord mais abandonne sa position sans la défendre. Leurs coéquipiers sont également divisés sur la question.)

*Discutez*

**Q. Quel est le résultat de la tentative d'Eric d'éviter le conflit avec Jeanne ?**

Des prises de position au sein de l'équipe, la démotivation.  
Manque de respect et de confiance réciproque. Des relations de travail difficiles.

**Q. Que devraient faire Jeanne et Eric dans cette situation ?**

Décider d'assumer leurs responsabilités et résoudre ce conflit.

**Q. En quelles circonstances pourraient-ils choisir de ne pas s'occuper du conflit à ce moment ?**

S'il s'agit d'un conflit ponctuel et non d'un problème relationnel qui risque de se poser régulièrement. S'ils arrivent à se calmer, pour ensuite reprendre la discussion du pour et du contre de leurs idées respectives.

## **EXERCICE : DECLENCHEURS**

*Montrez le déclencheur N° 2*

*Comment résoudre les conflits relationnels?*  
*Guide de l'Animateur*  
© Formavision/AMI

(Eric et Jeanne décident d'essayer de résoudre le conflit. Jeanne énonce le problème, et lorsqu'elle demande à Eric de raconter sa version, il l'évite en disant que certaines choses ne valent pas la peine d'être discutées. Jeanne l'encourage à exprimer ses sentiments mais Eric l'évite encore en disant que si elle veut faire le sondage il ne va pas l'en empêcher. Jeanne insiste et finalement Eric lui dit qu'elle y va 'un peu fort'. Jeanne réagit mal et se défend en lui demandant si c'est parce qu'elle est une femme.)

*Discutez*

**Q. Qu'est-ce que Jeanne a fait pour bien démarrer la discussion ?**

Elle a assumé la responsabilité de résoudre le conflit. Elle a énoncé le problème, en lui demandant de raconter sa version. Elle a persisté en posant des questions et en montrant sa volonté d'attendre les réponses et de l'écouter.

**Q. Qu'est-ce qu'elle aurait pu mieux faire ?**

Elle a réagi à la déclaration de ses « sentiments » de façon défensive.

**Q. Comment Eric aurait-il pu mieux exprimer ses sentiments ?**

Il aurait pu appuyer son impression franche de la situation avec un exemple précis qui n'aurait pas été une attaque personnelle.

**Q. Que devraient maintenant faire Jeanne et Eric ?**

Jeanne : devrait continuer à poser des questions et à accepter les réponses d'Eric

Eric : devrait rester franc mais citer des exemples précis pour appuyer son point de vue

Tous les deux : devraient focaliser la discussion sur le travail et sur le comportement professionnel.

**EXERCICE : DECLENCHEURS**

*Montrez le déclencheur N° 3*

(Eric et Jeanne reprennent la discussion et Eric tente d'exprimer son avis que Jeanne ne respecte pas lors des réunions d'équipe. Elle l'interrompt, et croyant comprendre ce qu'Eric veut dire, elle en fait le résumé (erroné) et lui demande s'il a autre chose à dire. Eric se renferme dans le silence et malgré un geste qui laisse apparaître son désaccord, il déclare n'avoir plus rien à dire.)

*Discutez*

**Q. Comment jugerez-vous les deux tentatives de Jeanne pour reformuler les déclarations d'Eric ?**

La première fois, elle lui a demandé de confirmer et a attendu sa réponse pour savoir si elle avait bien compris ses dires. La deuxième fois, elle est allée vite conclure et elle lui a demandé confirmation mais en indiquant qu'elle savait déjà la réponse.

**Q. Eric déclare qu'il n'a plus rien à dire. Si vous étiez Jeanne, que feriez-vous maintenant ?**

Interpréter son geste et continuer à poser des questions jusqu'à ce qu'il vous dise tout ce qu'il a sur le coeur.

**EXERCICE : DECLENCHEURS**

*Montrez le déclencheur N° 4*

(Jeanne réussit à encourager Eric à exprimer ses sentiments, et grâce aux retours d'information, ils arrivent tous les deux à cerner le problème et à assumer chacun leur part de responsabilité. Jeanne finit par dire qu'ils vont tous les deux tenter à l'avenir de mieux faire.)

*Discutez*

**Q. Quelles sont les chances que le conflit soit résolu si Eric et Jeanne s'arrêtent là ?**

Ils reprendront très probablement leur comportement antérieur car ils ne se sont pas mis d'accord sur des actions précises de suivi pour changer ces comportements.

**Q. Que pourraient faire Eric et Jeanne à ce moment pour s'assurer que leurs relations de travail s'amélioreront ?**

Ils pourraient se mettre d'accord sur le problème et s'engager à chercher une solution ensemble. Ils pourraient établir un plan d'action pour arriver à la solution.

## EXERCICE : DECLENCHEURS

*Montrez le déclencheur N° 5*

(Eric et Jeanne se mettent d'accord sur la définition du problème, mais Jeanne commence à imposer ses suggestions pour le résoudre.)

*Discutez*

**Q. Quelles sont les chances de réussite des suggestions de Jeanne ?**

Il est très probable qu'Eric continuera d'éviter le problème parce qu'elle ne lui a pas demandé son avis sur ces suggestions.

**Q. Quel sera le meilleur moyen de chercher une solution ?**

Obtenir l'engagement de chercher ensemble la solution. Proposer des solutions en écoutant toujours l'autre, et se mettre d'accord sur le suivi à faire.

## EXERCICE : DECLENCHEURS

*Montrez le déclencheur N° 6*

(Jeanne se rend compte de ce qu'elle est en train de faire et se reprend. Ils commencent à rechercher ensemble des solutions.)

*Discutez*

**Q. Qu'est-ce qui pourrait entraver le bon fonctionnement de cette solution ?**

Les vieilles habitudes sont difficiles à changer. S'ils ne prévoient pas un système pour vérifier leur progrès ou pour se rappeler à l'ordre, ils risquent de reprendre les comportements qui ont provoqué le conflit

**Q. Comment est-ce que Jeanne et Eric peuvent initier un suivi pour vérifier que les solutions qu'ils ont trouvées ont toutes les chances de bien fonctionner ?**

Ils pourraient échanger un retour d'information après chaque réunion (me suis-je bien comporté ?). Ils pourraient s'arranger pour se donner un 'signal' quelconque quand l'un d'eux estime que l'autre s'éloigne de ce qui a été convenu.

**FICHE DE TRAVAIL :**  
**QUESTIONS OUVERTES *contre* QUESTIONS FERMEES**

*Instructions : Identifier chaque phrase ci-dessous en indiquant un O pour des questions ouvertes et un F pour des questions fermées.*

- 1. Avez-vous utilisé mes données dans votre rapport ?**
- 2. Pouvez-vous me dire davantage sur ces chiffres et la manière dont vous les avez calculés ?**
- 3. Expliquez-moi les avantages de votre proposition.**
- 4. Quand le projet devait-il être rendu ?**
- 5. Vous dites que je n'étais pas préparé. Pouvez-vous me dire pourquoi ?**
- 6. Etiez-vous d'accord sur la date limite ?**
- 7. Et que s'est il passé ensuite ?**
- 8. Avez-vous besoin d'un délai plus long ?**
- 9. Devrions-nous nous rencontrer de façon régulière ?**
- 10. Que pouvons-nous faire pour améliorer cette situation ?**

## FICHE DE TRAVAIL : POSER DES QUESTIONS POUR VERIFIER LA COMPREHENSION

*Instructions : Comme quelqu'un qui écoute activement, comment feriez-vous pour répondre aux questions et aux déclarations suivantes pour vérifier la compréhension?*

**1. J'ai essayé de travailler avec vous sur le projet, mais vous étiez comme toujours si désagréable. Que voulez-vous que je fasse ?**

---

**2. J'ai réalisé l'assemblage de la machine comme tout le monde.**

---

**3. Rien de personnel, mais vous et moi, nous ne sommes pas faits pour travailler ensemble.**

---

**4. Je n'ai aucun problème avec vous personnellement. Je crois simplement que vous êtes désorganisé.**

---

**5. Ce projet est un désastre depuis le début. Si vous cherchez un bouc émissaire, il y a d'autres candidats plus qualifiés !**

---

## FICHE DE TRAVAIL : PLAN D'ACTION

*L'objet d'un plan d'action est de vous fournir une méthode pour passer à l'action dans la résolution du conflit.*

**Définir le conflit :**

---

**Fixer l'objectif :**

---

| <b>PLAN D'ACTION</b> |               |              |   |
|----------------------|---------------|--------------|---|
| <b>Problème</b>      | <b>Action</b> | <b>Délai</b> | <b>Personne responsable de l'action</b> |

**Après avoir développé un plan d'action, assurez-vous de vous mettre d'accord sur les responsabilités de chacun dans les actions à accomplir.**

## **FICHE DE TRAVAIL : QUESTIONS POUR DISCUSSION SUR LE PLAN D'ACTION**

*Instructions : Répondre aux questions suivantes par rapport au plan d'action que votre équipe et vous venez de compléter.*

- 1. Quel était l'objectif pour résoudre le conflit ?**
- 2. Quel soutien ou quelle collaboration est nécessaire pour une résolution définitive du conflit ?**
- 3. Qu'est-ce qui doit être fait pour obtenir ce soutien et cette collaboration ?**
- 4. Qu'entraîneraient des « bons résultats » dans ce contexte ?**
- 5. Si vous obtenez des bons résultats, que devriez-vous faire pour que ces pratiques soient appliquées partout dans votre entreprise ?**
- 6. Comment pouvez-vous mesurer les résultats des actions prévues dans votre plan ?**

## MISE EN SITUATION

### Alain

Vous travaillez au service comptable et vous devez traiter avec Michel chaque jour, mais vous le trouvez impossible. A chaque fois que vous avez besoin d'un peu de flexibilité, la réponse de Michel est toujours «non». Ses dossiers sont mal classés et à cause de lui, les factures et le classement souffrent de retards. Il est incompetent.

Vous devez facturer les clients régulièrement et donc traiter les factures dans les délais prévus. Les clients ne sont pas intéressés par les problèmes que posent vos procédures internes.

#### Vos comportements :

Interrompez Michel souvent.

Démontrez par votre gestuel que vous pensez que Michel est incompetent.

#### Les faits :

Les clients doivent recevoir leurs factures à échéance régulière. Le service de facturation n'accepte aucun appel concernant les factures après 15 h 30. Vous n'avez donc aucune possibilité d'aider un client qui appelle plus tard dans l'après-midi et qui souhaite un renseignement sur sa facture.

### Michel

Vous travaillez au service de facturation et vous traitez avec Alain chaque jour. Vous le trouvez difficile à supporter et très maniaque pour les détails. Les factures sont souvent rédigées après les dates limites, et Alain demande toujours l'impossible. Ce n'est pas vous qui décidez des procédures, vous vous contentez de les appliquer.

#### Vos comportements:

Parlez de vos sentiments et de vos opinions sans mentionner des faits.

Agissez comme si vous n'aimiez pas que l'on vous traite comme un idiot.

#### Les faits :

Vous ne pouvez pas accepter d'appels concernant les factures après 15 h 30. Votre service finit sa journée à 16 h 30 et si vous acceptez des appels après 15h30, les employés seraient obligés de faire des heures supplémentaires.

## **FICHE DE TRAVAIL : OBSERVATEUR MISE EN SITUATION**

*Instructions : Observez la mise en situation et répondez aux questions suivantes concernant l'interaction entre les personnages. Vos observations nous aideront à fournir un retour d'information spécifique à chaque stagiaire.*

- 1. Posent-ils des questions pour cerner le point de vue de l'autre ?**
- 2. S'écoutent-ils activement ?**
- 3. Ont-ils réussi à énoncer le problème ?**
- 4. Vérifient-ils la compréhension ? Comment ?**
- 5. A t-il demandé la permission avant de raconter sa version ?**
- 6. Ont-ils demandé un retour d'information ?**
- 7. Cherchent-ils une solution ensemble ?**
- 8. Font-ils un plan d'action ?**

## **LISTE DE POINTS CLES**

**Poser des questions pour bien cerner l'autre point de vue**

**Ecouter sans juger**

**Eviter d'interrompre, de reprocher ou de se disputer**

**Fournir un retour d'information périodiquement pour vérifier votre compréhension**

**Demander un retour d'information périodiquement pour vérifier que vous êtes compris**

**Demander un engagement pour chercher ensemble une solution**

**Fixer des objectifs, créer un plan d'action et le faire suivre de solutions adoptées.**

## FICHE DE TRAVAIL : DECLENCHEURS

### *Déclencheur N° 1*

- Q. Quel est le résultat de la tentative d'Eric pour éviter le conflit avec Jeanne ?**
  
- Q. Que devraient faire Jeanne et Eric dans cette situation ?**
  
- Q. Dans quelles circonstances pourraient-ils choisir de ne pas s'occuper du conflit en ce moment ?**

### *Déclencheur N° 2*

- Q. Qu'a fait Jeanne pour bien démarrer la discussion ?**
  
- Q. Qu'aurait-elle pu faire de mieux ?**
  
- Q. Comment Eric aurait-il pu mieux exprimer ses sentiments ?**
  
- Q. Que devraient faire Jeanne et Eric maintenant ?**

*Déclencheur N° 3*

- Q. Comment jugeriez-vous les deux tentatives de Jeanne pour reformuler les déclarations d'Eric ?**
  
- Q. Eric déclare qu'il n'a plus rien à dire. Si vous étiez Jeanne, que feriez-vous maintenant ?**

**FICHE DE TRAVAIL : DECLENCHEURS (SUITE)**

*Déclencheur N° 4*

- Q. Quelles sont les chances que le conflit soit résolu si Eric et Jeanne s'arrêtent là ?**
  
- Q. Que pourrait faire Eric ou Jeanne à ce moment pour s'assurer que leurs relations de travail s'améliorent ?**

*Déclencheur N° 5*

- Q. Quelles sont les chances pour que les suggestions de Jeanne marchent ?**
  
- Q. Quel sera le meilleur moyen de chercher une solution ?**

*Déclencheur N° 6*

- Q. Qu'est-ce qui pourrait entraver le bon fonctionnement de cette solution?**
  
- Q. Comment Jeanne ou Eric peuvent-ils initier un suivi pour vérifier que les solutions qu'ils ont trouvées ont toutes les chances de bien fonctionner ?**

## **FICHE D'AUTO-EVALUATION SUR LES CONFLITS FICHE DE TRAVAIL**

Note :

*Il est important d'évaluer notre progrès dans la résolution des conflits. A chaque fois que vous vous retrouvez dans une situation de conflit, prenez un moment pour évaluer votre performance.*

1. A quel moment le conflit a-t-il éclaté ?
2. Vous êtes-vous servi de questions ouvertes pour découvrir et définir le vrai problème ?
3. Le conflit a-t-il été résolu ? Si oui, comment ?
4. Qu'est-ce qui a provoqué le conflit ?
5. Quels comportements ont contribué au conflit ?

6. Quels comportements ont aidé à la résolution du conflit ?

7. Avez-vous établi un plan d'action ? Si oui, lequel ?

8. Avez-vous écouté la partie opposée ?

9. Si le même conflit venait à se reproduire, agiriez-vous autrement ?

## **POINTS DE FORMATION**

---

- \* Poser des questions pour mieux comprendre l'autre version du conflit
- \* Ecouter sans juger
- \* Eviter d'interrompre, de contredire ou de reprocher

## POINTS DE FORMATION (suite)

---

- \* Fournir un retour d'information (reformuler) périodiquement pour vérifier que vous comprenez
- \* Demander un retour d'information pour vérifier que vous vous faites comprendre
- \* Demander un engagement pour chercher ensemble une solution
- \* Fixer des objectifs, créer un plan d'action, et assumer le suivi de votre solution

# Assumer la responsabilité de résoudre les conflits



## **L'ECOUTE ACTIVE : CE QU'IL FAUT FAIRE ?**

---

- \* **Arrêter** ce que vous êtes en train de faire et regarder la personne en face
- \* **Réfléchir** sur tous les aspects du conflit
- \* **Ecouter** et poser des questions pour vérifier la compréhension

## **L'ECOUTE ACTIVE : CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE**

---

- \* Préjuger les causes et la nature du conflit
- \* Anticiper ce que feront et ce que diront les parties concernées
- \* Présumer que vous connaissez tous les faits
- \* Interrompre ou compléter les phrases
- \* Imposer la résolution du conflit sans engager les parties concernées dans la solution

# Faire le suivi !

# LA VIDÉOTHÈQUE D'ENTREPRISE

*une ressource permanente à portée de la main*

Qu'est-ce que la vidéothèque d'entreprise ?

La réponse pratique, économique et complète à tous vos besoins en formation, stages, séminaires ou réunions. Réunissant les meilleurs vidéofilms et CD Roms existant sur le marché, avec leurs documents d'accompagnement, la vidéothèque d'entreprise vous propose une sélection hors pair de vidéofilms traitant de tous les thèmes clé de la formation.

## **Les cinq thèmes clés de la vidéothèque d'entreprise et les titres correspondant**

### Mieux s'organiser et organiser les autres

- ?? Bonne Question,
- ?? Ce n'est pas une question d'intuition,
- ?? La puissance d'une vision,
- ?? Le Piège du temps,
- ?? Bâtir une équipe,
- ?? Quand le manager devient coach,
- ?? L'équipe mythe ou réalité

### Mieux vendre...

- ?? Comment décrocher un marché et comment le conserver,
- ?? La route de la vente,
- ?? Comment faire face aux objections des prix,
- ?? La négociation dans la vente, L'avantage caché,
- ?? Negotraining (CD ROM)

### Mieux Communiquer

- ?? La Guerre des couleurs,
- ?? Nous sommes tous dans le même bateau, INTERcommuniquer,
- ?? Parler à 1 ou à 1000 personnes,
- ?? Le traitement des conflits,
- ?? A la découverte du futur : Les paradigmes

### La qualité

- ?? Je n'ai pas de clients,
- ?? La courtoisie au téléphone,
- ?? Halte au ping pong téléphonique,
- ?? Qui a sauvé l'entreprise ?,
- ?? Iso 9000
- ?? Nous sommes tous dans le même bateau,

### Assurer un service excellent

- ?? Vous vous souvenez de moi ?  
Les clients mécontents,
- ?? Service et fatigue,
- ?? Les 5 phrases interdites,
- ?? Sélectionner pour servir,
- ?? Encadrer pour servir,
- ?? Le client au cœur

**Pour toutes informations concernant le concept de la "Vidéothèque d'entreprise", contacter:**

FORMAVISION  
87-89 Rue des Rosiers  
Le Mont Valérien, 92500 Rueil Malmaison  
<http://www.formavision.com>

Téléphone : 01 47 08 12 12  
Télécopieur : 01 47 08 01 58  
Email: [Formavision@easynet.fr](mailto:Formavision@easynet.fr)