

MANAGEMENT EQUIPE COMMERCIALE



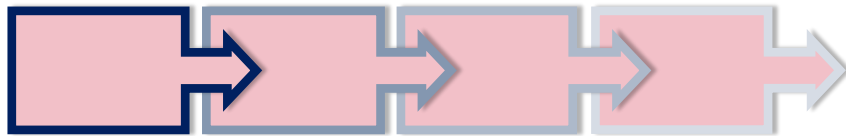
Bienvenue



BTS MCO 2

LES CONFLITS





La gestion des conflits

3.2 L'origine des conflits

Désaccord sur les méthodes : les procédures, les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif.

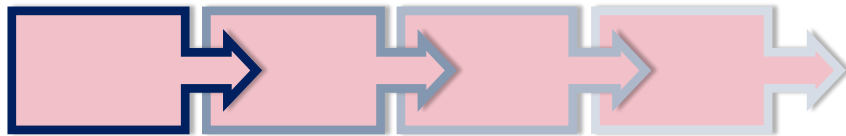
Désaccord sur les faits : chacun des protagonistes a son interprétation des faits

Désaccord sur les objectifs

Le malentendu : des problèmes de communication peuvent créer des désaccords virtuels qui finissent par se transformer en vrai conflit

Désaccord sur les valeurs : c'est le plus difficile à gérer car l'opposition porte sur des différences idéologiques, religieuses, sociétales, etc.

Opposition entre personnes : elles recherchent l'affrontement pour des raisons directes (pouvoir, sentiment de supériorité, etc.)



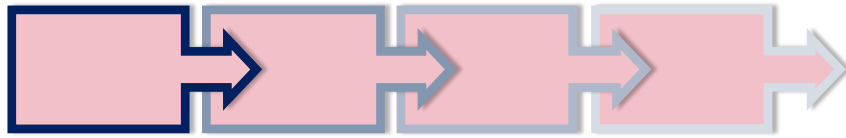
3.3 Comment reconnaître une situation conflictuelle ?

Le conflit peut être ouvert c'est-à-dire déclaré, visible. On le reconnaît par :

- ✓ Des cris, des disputes, des bagarres
- ✓ De la colère
- ✓ Le refus de travailler ensemble

Mais, il peut aussi être non exprimé ouvertement :

- ✓ Des messages cachés : petites phrases, allusions, etc.
- ✓ Les informations de voix : menaçantes, ironiques, moqueuses, colériques, haineuses,
- ✓ Les messages incomplets et tronqués, voir faux : information volontairement
- ✓ incomplètes ou fausses
- ✓ Les positions adoptée mentalement voire physiquement = PNL



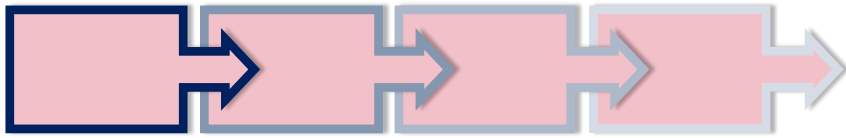
3.4 Action du manager

Processus de traitement des conflits, les 4 sortes de managers arbitres :

- Le passif
- Le manipulateur
- Le dominateur
- Le diplomate

Attitudes possibles :

- Le retrait (évitement)
- Le compromis
- La domination (compétition)
- La confrontation négociation
- L'apaisement (accommodation)

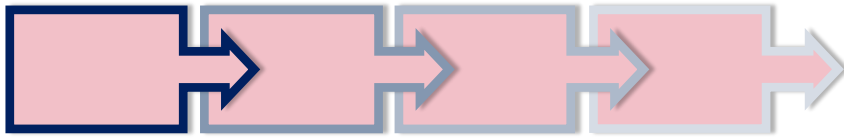


Le conflit

Dans une gestion de situation difficile ou de conflit :

Quels sont les leviers pour un terrain d'entente ?





ETAPE 1

POSER DES QUESTIONS ET ECOUTER POUR FAVORISER LA COMPREHENSION MUTUELLE

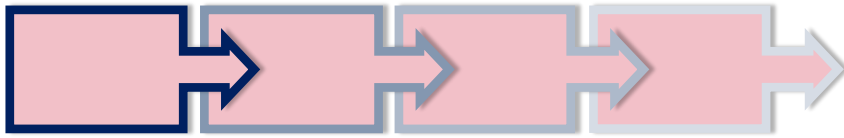


Les questions ouvertes permettent d'exprimer les pensées et les sentiments. L'écoute active atténuera la résistance émotionnelle



La prise en compte des deux points de vue évitera des réactions défensives et va enclencher un échange basé sur l'égalité et le respect





ETAPE 2

OBTENEZ LE **OUI** DE PRINCIPE
ET **OUI** A LA SITUATION

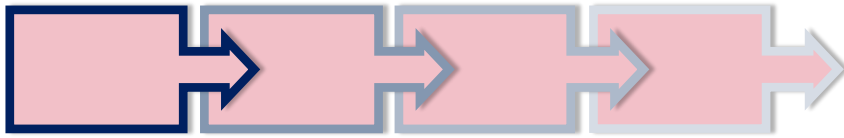


« reconnaissez vous que nous sommes en conflit? »
« est ce que notre désaccord porte sur...? »

Il s'agit de circonscrire le conflit pour éviter dérapages sur autres sujets. Ces 1^{er} « oui » après plein de « non » arrive au 1^{er} accord =

ON EST PAS D'ACCORD !





ETAPE 3

OBTENEZ UN **OUI** A L'ENGAGEMENT



«êtes vous prêt comme moi à ce qu'ensemble nous
fassions le possible pour résoudre le problème ? »

**Le « oui » à cette question
doit être sans condition**

Si la réponse est « non » cela veut dire que
le problème se situe à un autre niveau





ETAPE 4

ALLER DROIT AU BUT = LA RECONNAISSANCE DES POUVOIRS

Il est opportun de rappeler le domaine d'autorité des 2 protagonistes.... de ce fait la charge émotionnelle décroît.

« je suis parfaitement conscient que votre responsabilité est de..... »

« acceptez de la même manière que la mienne est de..... »

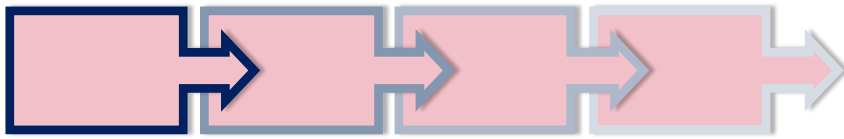
« bien sûr que vous pouvez faire ceci...sachez que de mon côté je peux faire cela..... »

« si nous ne trouvons pas d'accord, les conséquences négatives pour chacun de nous seront..... »

Appel à la responsabilité

Appel au pouvoir

Appel à la raison



ETAPE 5

QUE PROPOSEZ VOUS ? RECHERCHE DU TERRAIN D'ENTENTE



Le but est de se recentrer sur la réconciliation des 2 points de vue



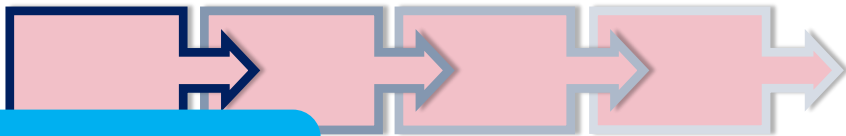
Avec le QPV le client peut avoir l'impression qu'il est le seul à avoir la solution :

A VOUS DE DEMANDER :

« qu'attendez vous de moi ? Et que puis je attendre de vous ? »



Cela montre la volonté de prendre en compte son point de vue autant que le votre



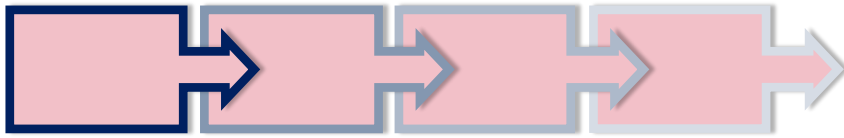
ETAPE 6

DEFINISSEZ DES OBJECTIFS CONCRETS

Il s'agit d'un objectif amenant une solution qui doit être quantifiable, mesurable et timé

SOLUTION



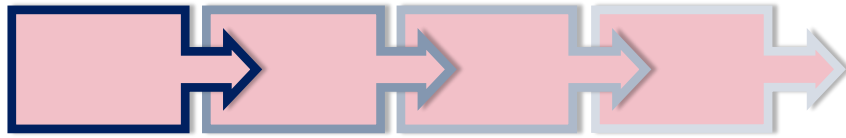


Le but de ces 6 étapes est d'obtenir un consensus

Conclusion : Dans la gestion d'un conflit ,imposer , couvrir ou éviter sont des solutions à **court terme...**

A contrario , seule la confrontation permet un résultat basé sur le **long terme** car les deux niveaux (objet du conflit et relations entre les acteurs) sont pris en compte dans leur entière dimension.





ORIGINE DES CONFLITS

1. GENESE DU CONFLIT

Un conflit n'éclate pas spontanément il est le résultat d'évènements ou de situation qui y mène progressivement

Repérées et traitées à temps les situations problématiques ne dégénèrent pas en conflit

Une anticipation est donc possible dans la gestion des conflits à condition de mettre en œuvre les outils appropriés

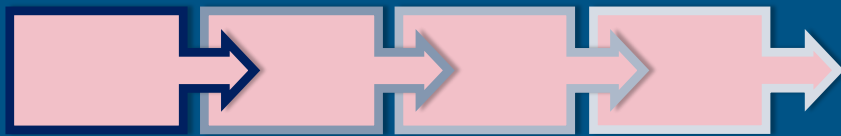
Catégorie de conflits

Conflits liés à la tâche

- ☐ Désaccord au niveau de la tâche
- ☐ Différence de priorités
- ☐ Planification insuffisante
- ☐ Manque d'informations
- ☐ Ambiguïté du mandat, des consignes
- ☐ Responsabilités mal définies
- ☐ Incertitudes au sein du milieu

Conflits interpersonnels

- ☐ Conflit de personnalité
- ☐ Valeurs différentes
- ☐ Lutte de pouvoir
- ☐ Caractères différents
- ☐ Style de communication
- ☐ Besoin de reconnaissance
- ☐ Culture différente



Problème

Situation compliquée une question doit trouver une réponse A ce stade les problèmes doivent être identifiés et une démarche de résolution de problème peut être mise en œuvre .
Non résolu le problème crée des tensions en provoquant des malentendus : ex « pourquoi on ne fait rien »)ou en accentuant les oppositions (« à sa place moi je »)

Malentendu

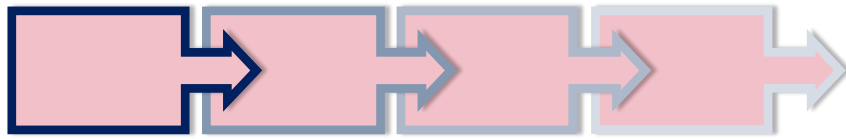
incompréhension de la part des personnes concernées souvent liée à une divergence d'interprétation des paroles ou des actes de l'une d'elles. Le traitement du malentendu nécessite une explication entre les individus sur leurs différentes interprétations (ex « quand tu es entré dans mon bureau j'ai cru que tu étais en colère contre moi » « non j'étais en colère contre mon fils que je viens d'avoir au téléphone »)

Opposition

Différents points de vue ou intérêts en contradiction .Les personnes ne sont pas d'accord elles peuvent trouver un point d'accord grâce au dialogue à condition qu'elles aient envie de coopérer. Le dialogue lève les interprétations erronées où permet de trouver une solution qui convient à chacun

Querelle

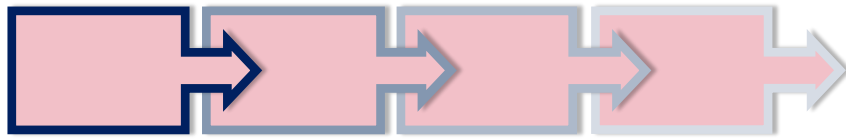
C'est une dispute le conflit est franchement déclaré il convient d'appliquer les méthodes de résolution de conflit .



2. PREVENTION DU CONFLIT

Le conflit se forme progressivement le manager doit anticiper ce problème et analyser les signes avant-coureurs pour apporter une réponse

- **observer son équipe pour sonder l'ambiance et repérer les problèmes les malentendus les oppositions dès le départ**
- **installer un climat de dialogue avec son équipe afin de permettre à chacun de s'exprimer**
- **renforcer et entretenir la cohésion dans son équipe afin que chacun garde l'envie de travailler ensemble malgré les désaccords**



ANALYSE DES CONFLITS

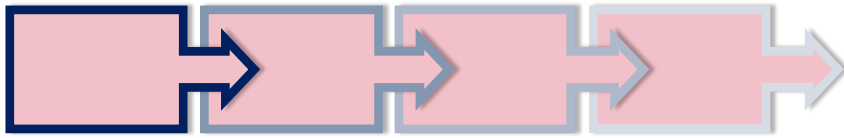
1. CONSEQUENCES DU CONFLIT

Les conséquences néfastes d'un conflit mal traité

- dégradation du climat social
- Démotivation
- baisse de la productivité
- mauvaise image auprès des partenaires

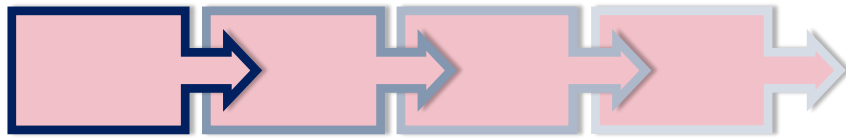
les conséquences positives d'un conflit dépassé

- mise en lumière des problèmes non traité
- ouverture du débat
- source d'innovation
- apaisement des tensions



2. CARACTERISTIQUES D'UN CONFLIT

Le conflit se manifeste entre des personnes ou des groupes de personnes qui pensent que leurs intérêts sont incompatibles ou que leurs aspirations ne peuvent pas être réalisés simultanément



A. Les types de conflits

type de conflit selon son expression

Déclaré : le conflit est ouvert il se manifeste par des disputes des reproches et toute sorte d'expression négative

Latent : le conflit est un incendie il se manifeste par des comportements de méfiance ou de retrait sans aucune explication

Refoulé : le conflit a été traité de manière inappropriée par le passé il n'est donc pas dépassé les parties gardent une certaine frustration où rancœur qui se manifeste comme un conflit latent

type de conflit selon les parties au conflit

intra personnel : le conflit né au sein même d'un individu exemple cas de conscience où frustration de ne pas avoir atteint ses objectifs

Interpersonnel : le conflit surgit entre 2 personnes exemple 2 commerciaux

Intragroupe : le conflit se manifeste à l'intérieur d'un groupe restreint exemple une équipe de commerciaux

Inter groupe : le conflit apparaît entre 2 ou plusieurs groupes restreints exemple deux services

On distingue généralement **cinq manières différentes d'aborder un conflit** en fonction du contexte, qui sont aussi cinq façons de communiquer avec autrui :

1.par la force

on cherche à gagner par rapport à l'autre

2.par l'évitement :

on laisse les choses en l'état, on accepte de perdre pour ne pas affronter la situation.

3.par le compromis :

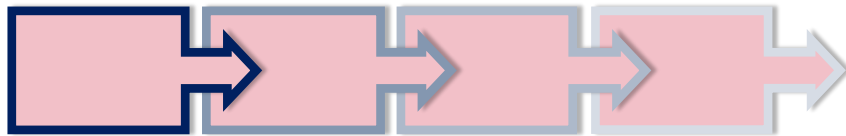
on trouve un terrain d'entente avec renoncement de part et d'autre à certaines revendications initiales.

4.par la conciliation :

on met l'accent sur les convergences et on néglige les divergences

5.par la confrontation des problèmes et la construction d'une nouvelle réalité :

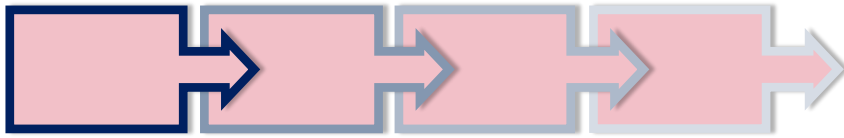
ce qui permet de dépasser la situation initiale au profit des deux partenaires ; c'est ce qu'on appelle le "jeu à somme non nulle" où chacun est gagnant



B. Les contextes du conflit

Un conflit naît dans un contexte déterminé qui a une influence sur sa dynamique Plusieurs éléments peuvent le calmer mais aussi l'accentuer

Les spectateurs	leur présence exerce une pression sur les parties qui ont tendance à les voir comme des témoins encourageant l'escalade du conflit ou au contraire pacifiant les échanges
les biais de la perception	les stéréotypes l'étiquetage les préjugés aboutissent à une stigmatisation qui envenime le conflit ces biais peuvent faire basculer un conflit interpersonnel vers un conflit intergroupe
l'importance des enjeux du conflit	les enjeux sont rarement exprimée en totalité dans un conflit il est important de distinguer l'enjeu explicite du conflit pour les parties l'importance de l'enjeu implicite peut être largement supérieure à celle de l'enjeu explicite cela peut expliquer des affrontements violents pour une raison qui semble apparemment dérisoire
la rareté	elle incite la lutte quand il est impossible de partager (exemple une promotion ne se partage pas)
Urgence	elle est souvent le prétexte pour ne pas respecter les mécanismes de discussion habituels et pour prendre des décisions hâtives qui peuvent heurter les personnes



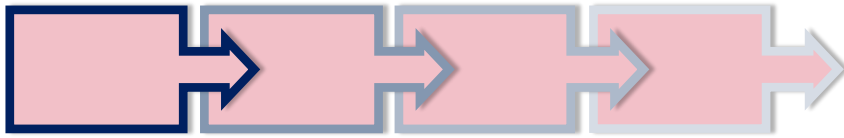
3. LES PARTIES AU CONFLIT

➤ Les émotions

Conflit= moment décharge émotionnelle
état affectif momentané

6 émotions de base

- la peur
- la joie
- La colère
- la tristesse
- le dégoût
- la surprise



➤ Les attitudes dans un conflit

- Une attitude et une façon d'envisager les choses
- chaque personne adopte une attitude en fonction de sa personnalité et de la situation elle-même

Attitude	Définition	dans quel cas l'adopter ?
Éviter	Une des parties fais comme si le conflit n'existait pas ou s'y dérobe. Aucun des intérêts n'est satisfait	- quand la question à traiter n'a aucune importance -pour reporter le traitement du problème à une date ultérieure

Attitude	Définition	dans quel cas l'adopter ?
Céder	une des parties accepte la solution de l'autre sans aucune contrepartie Les intérêts d'une seule personne sont satisfaits	Quand on reconnaît que l'autre a raison .Ce peut être un acte de pure générosité ou une amorce de négociations ultérieures

Attitude	Définition	dans quel cas l'adopter ?
Négocier	Chacune des parties au conflit accepte de céder sur un point en contrepartie d'autre chose.Les intérêts des uns et des autres sont partiellement satisfaits	Quand les intérêts son importance équivalente et qu'il existe des marges de manœuvre pour la négociation cette attitude nécessitent de prendre le temps de négocier

Attitude	Définition	dans quel cas l'adopter ?
S'affronter	Une des parties cherche à imposer son point de vue ou son intérêt par la violence ou l'autorité Elle obtient pleinement satisfaction, l'autre on obtient rien	Cette attitude provoque des frustrations. Il est donc préférable de revenir sur le conflit « à froid » afin de traiter le conflit refoulé potentiel

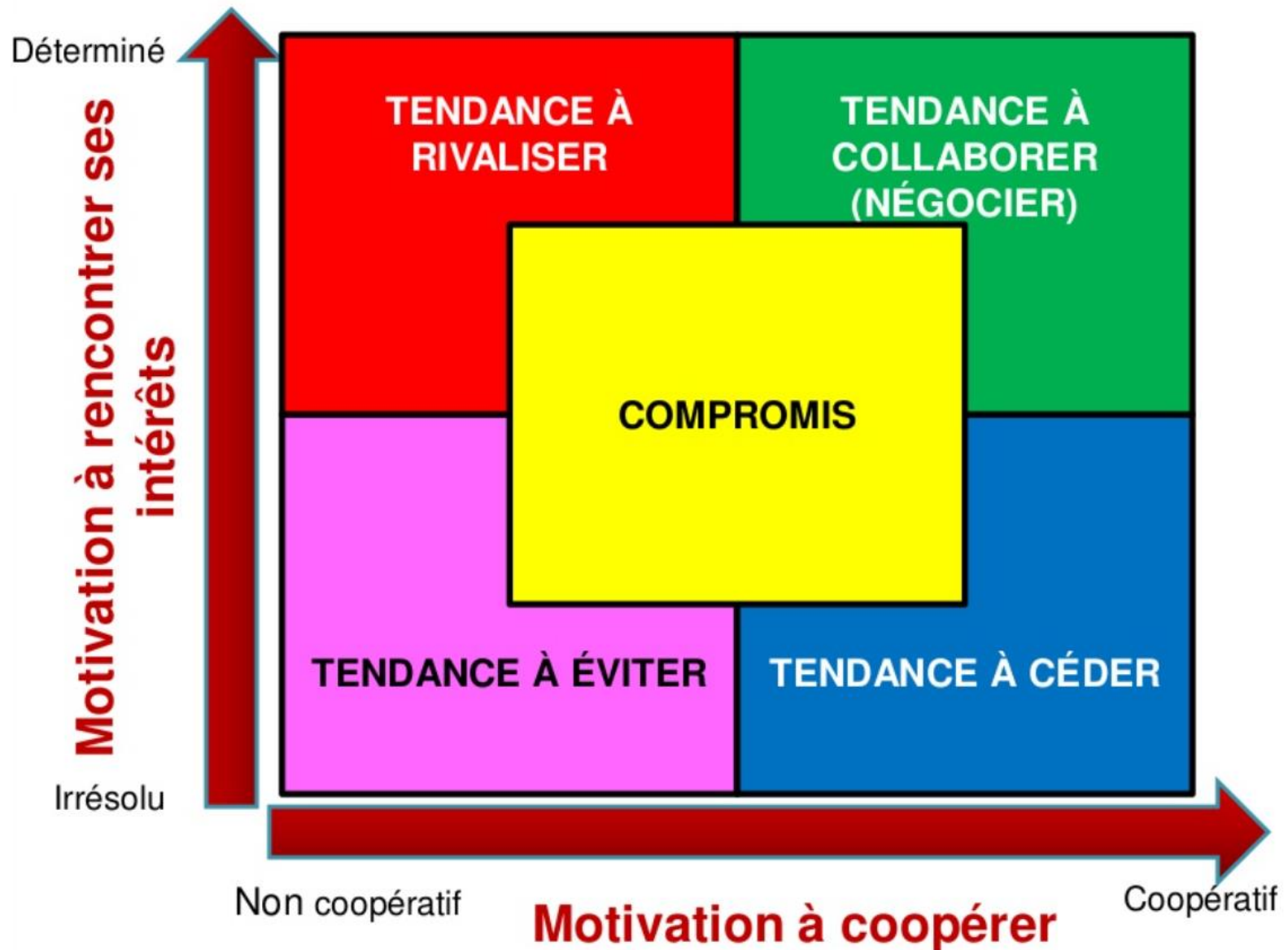
Attitude	Définition	dans quel cas l'adopter ?
Rechercher un compromis	il s'agit de trouver une solution qui satisfasse les 2 parties chacune sortira gagnante du conflit	quand on a suffisamment de temps pour faire preuve de créativité afin de trouver une solution que personne n'avait imaginé :

Kenneth Thomas et Ralph Kilmann fondent leur inventaire de styles de conflits sur une grille.

Ils ont organisé cinq approches de résolution des conflits sur les barèmes de deux caractéristiques individuelles :

l'affirmation de soi et l'esprit de coopération.

Méthode de Thomas-Kilmann



➤ Les gens qui favorisent ce style ont tendance à adopter une position ferme, car ils sont confiants dans leur position. Ils opèrent souvent à partir d'une position de pouvoir.

➤ Le style est utile lorsque le conflit doit être résolu de toute urgence; lorsque la solution est impopulaire

e Thomas

ANCE À
ALISER

Répondre aux besoins de toutes les parties impliquées. Quelqu'un qui adopte ce style peut encore être confiant, mais, à la différence du « compétitif » il reconnaît que l'opinion de chacun a une importance égale. Ce style tente de réunir de nombreux points de vue pour arriver à la meilleure solution

rencont
érêts

échapper au conflit ou de le transmettre à un autre. Les seules situations où cela peut vraiment être acceptable sont quand la personne croit vraiment que quelqu'un d'autre est mieux placé pour résoudre un conflit.

Compromis signifie souvent que toutes les parties ne se sentent que partiellement satisfaites. Le compromis signifie que tout le monde doit renoncer à quelque chose,

CE À ÉVITER

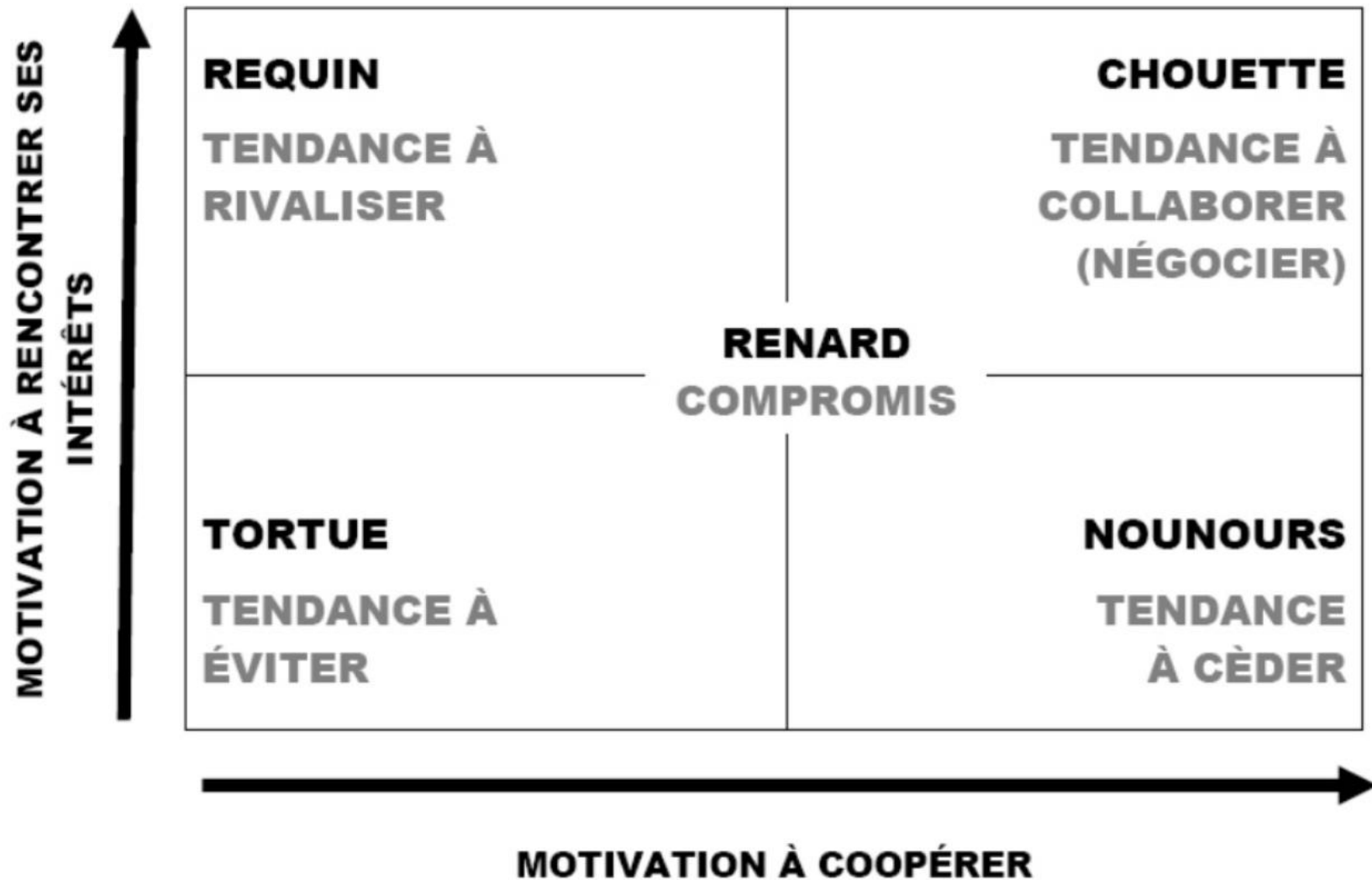
TEI Ce style indique que quelqu'un est prêt à répondre aux besoins des autres au détriment de ses propres besoins.

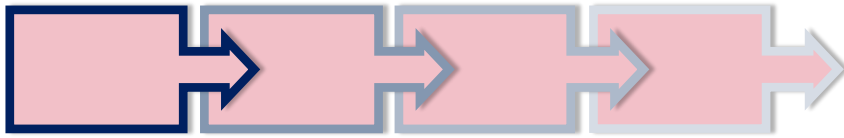
Non coopératif

Motivation à coopérer

Coopératif

Les 5 styles de gestion des conflits





4. LES SOURCES D'UN CONFLIT

Les causes liées à l'humain

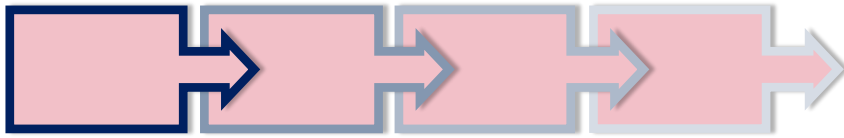
- La personnalité
- l'émotivité et les émotions
- les valeurs
- les croyance et interprétation
- les stéréotypes
- les préjugés
- l'historique de la relation

Les causes liées au partage des ressources

- Financières
- Informationnelles
- Matérielles
- En rapport avec le pouvoir

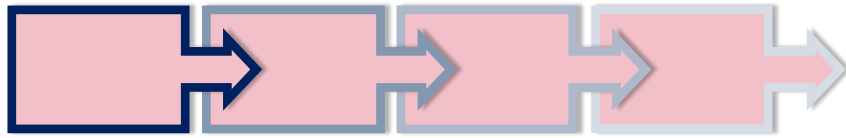
Les causes liées à l'entreprise

- La manière de faire
- l'organisation de l'entité
- le style de management
- le conflit symbolique « pour l'exemple »
- une mauvaise définition des objectifs



5. LES ATTITUDES FACE CONFLIT

En tant que manager d'une équipe, vous devez être capable non seulement d'identifier les sources du conflit mais aussi les réactions des protagonistes afin de trouver des solutions adéquates à la résolution du conflit.



RESOLUTION DES CONFLITS

Une fois analysé le conflit doit être résolu soit par les protagonistes seul soit par intervention du manager

ETAPE 1

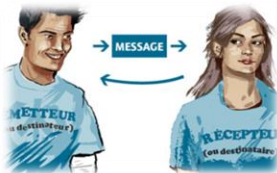
ECOUTEZ ACTIVEMENT

La réclamation émanant d'une personne est toujours importante ! Surtout pour elle.

Cela encourage à
vous communiquer
de l'info



L'écoute démontre
votre réceptivité et
votre attitude positive



Ne retenez pas
que ce qui vous
intéresse

Evitez le jugement



Ecouter
jusqu'au bout



ETAPE 2

POSEZ DES QUESTIONS OUVERTES ET PRENEZ DES NOTES



Questions ouvertes



- Aide à formuler sa plainte(précis)
- Faits reprochés dévoilés
- Peut donner moyen d'y remédier



Notes



- Aide à visualiser le problème
- Le client se sent écouté

Par émotion ou manque de connaissance des faits réels le client peut s'embrouiller , ses réponses à vos questions vous permettront de découvrir la cause réelle du problème.

ETAPE 3



MONTREZ QUE VOUS AVEZ BIEN COMPRIS L'OBJET DE LA RECLAMATION ET QUE VOUS COMPATISSEZ !

Impératif de prendre les inquiétudes au sérieux de les écouter et d'y répondre

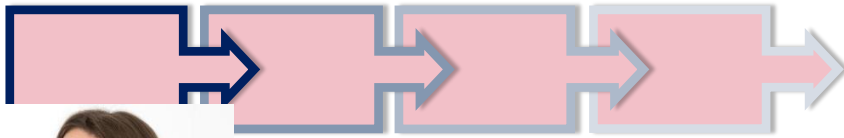


Va raviver la confiance

« ce que vous me dites là est important... »

« cette information est d'une grande valeur... »

« vous avez raison d'attirer mon attention sur... »



INDIFFERENCE



mécontentement



JUSTIFICATION



Colère et mécontentement



COMPATIR



**Sentiment de soutien
et de compréhension**

Etre compatissant ne signifie pas que vous devez vous justifier car cela mettra en avant les limites de votre organisation et non ses points forts.

“La confiance ne se réclame pas, elle se gagne.”

ETAPE 4

ENGAGEZ VOUS PERSONNELLEMENT



Trouver des solutions = garantie pour votre client

Permet éviter les discussions superflues

« vous pouvez compter sur moi »

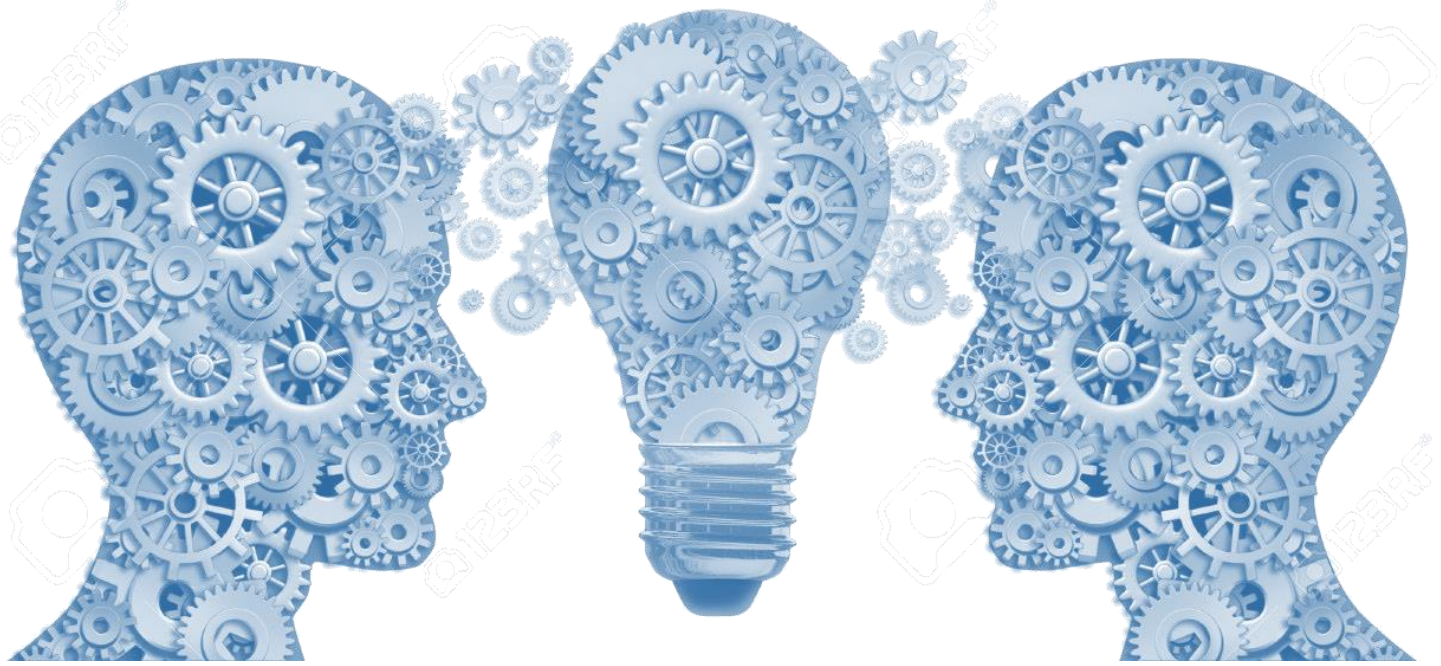
« je ferai tout ce qui est en mon pouvoir pour vous aider, m'en donnerez vous l'occasion ? »

Vous prouvez votre engagement en même temps que vous lui demandez le sien

ETAPE 5

TROUVEZ LA SOLUTION ENSEMBLE

Nous acceptons plus facilement les solutions que nous élaborons nous-mêmes.



ETAPE 5

TROUVEZ LA SOLUTION ENSEMBLE

La majorité des personnes qui se plaignent ont déjà parfois en tête « leur solution. »



TROUVONS LA SOLUTION ENSEMBLE !

ETAPE 5

TROUVEZ LA SOLUTION ENSEMBLE

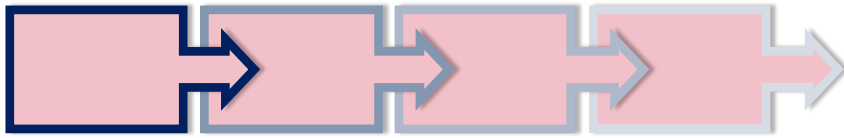


Laissez le s'exprimer et aider le par des questions... car notre tendance naturelle est de vouloir compenser le mécontentement de l'autre par des concessions exagérées

« que proposez vous ? »

« comment pouvons nous solutionner ce problème ensemble ? »

« quelle solution vous parait la plus juste ? »



Utiliser des mots justes apaise la crainte



Si interlocuteur propose solution inacceptable :



- dire « oui » à la personne
- et « non » à la suggestion + expliquer et orientez vers une meilleure solution

ETAPE 6

OFFREZ UNE SOLUTION CONCRETE



Formulez la solution dans des termes précis avant de vous mettre d'accord

quand

qui

comment

conditions

NE JAMAIS FAIRE DE FAUSSES PROMESSES !



La confiance se réinstaurera lorsque le problème sera presque résolu.

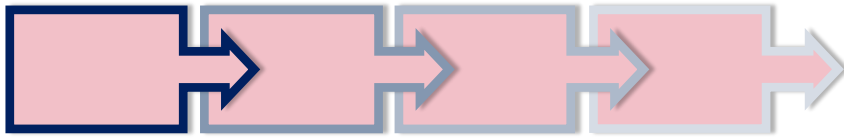
ETAPE 7

EXPRIMEZ VOTRE GRATITUDE

Remerciez la personne d'avoir attiré votre attention sur le problème, de vous en avoir fait part et d'avoir été patiente.

Confirmez bien votre engagement personnel à agir immédiatement

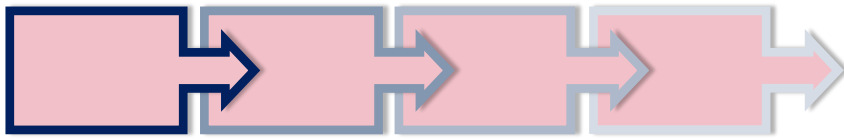




1. ADOPTER UNE DEMARCHE DE RESOLUTION D'UN CONFLIT

➤ La démarche type

Chaque conflit nécessite une réponse appropriée



ENTRETIENS INDIVIDUELS

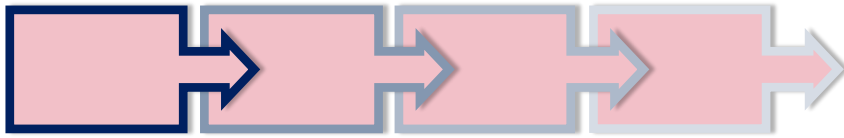
- Les parties sont entendues séparément
- chacune peut exprimer son point de vue sa version des faits et ressenti
- le manager peut ainsi mieux comprendre le conflit

RENCONTRE AVEC TOUTES LES PARTIES

- une ou plusieurs rencontres sont envisageables pour obtenir une solution acceptable par tous
- le manager assurent le bon déroulement de la rencontre en faisant cesser tout débordement
- une solution est adopté

SUIVI DE LA SOLUTION RETENUE

- le manager est garant de la mise en œuvre de la solution
- il rencontre les parties pour faire le point s'assurer que les tensions s'apaisent



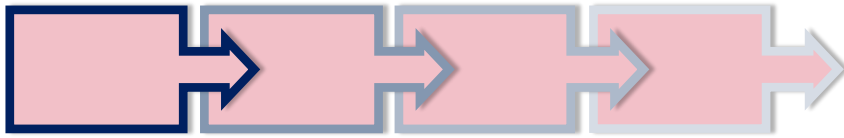
➤ Les modes de résolution : 2 grands types

1.LA MEDIATION

- Amener les 2 parties à rechercher ensemble une solution.
- Le manager doit rester neutre

2.L'ARBITRAGE

- Le manager prend une décision que tout le monde doit respecter
- Décision réfléchie pour éviter les frustrations



2. FAIRE APPEL A DES TIERS

Si le manager ne parvient pas à régler seul le conflit il peut faire appel à des personnes extérieures au conflit

- Sa hiérarchie qui va trancher
- Un expert qui fera un diagnostic et va pouvoir conseiller
- Une personne en laquelle les deux parties font confiance

Ex / conflit condition de travail : appel à un ergonomiste propose solution pour améliorer les postes de travail