

Compétence 3 : Animer l'équipe commerciale

Chapitre 5 : Gérer les conflits et les situations de crise.

1. Les conflits

1.2. Les enjeux managériaux



« Tous ces regards qui me mangent. [...] Pas besoin de gril, l'enfer c'est les autres. » : Jean-Paul Sartre en 1943

« L'homme est un loup pour l'homme. » : Thomas HOBBS (1588-1679).

Les tensions entre les personnes sont inévitables. Le manager doit donc :

- . Identifier les prémices des conflits
- . Diagnostiquer et analyser les différents conflits
- . Réguler et sortir des conflits

Un simple « problème » peut rapidement devenir une querelle /dispute déclarée !



Vous répondez aux questions suivantes :

1. Comment un problème se transforme-t-il en malentendu ?
2. Comment un problème se transforme-t-il en malentendu ?
3. Comment un malentendu se transforme-t-il en opposition puis en querelle ?

1.2. Les différents types de conflits

♦ **Une classification :**

➤ **Conflit intra-personnel**

Ce sont les conflits internes qu'un sujet peut éprouver: désirs contradictoires, ambivalence des sentiments etc. On parle alors de conflit psychique. Chaque personne vit à des degrés divers ce type de conflit interne.

La théorie psychanalytique développe ces fonctionnements dans la description des mécanismes de défense.

Lorsqu'une de mes pensées m'est insupportable, je peux par exemple la refouler ou bien la projeter sur autrui ou bien encore la dénier.

➤ Conflit inter-personnel

Le conflit implique la relation de deux personnes au moins. Le conflit peut toutefois trouver son origine chez une seule des parties en présence.

➤ Conflit intra-groupe

Les conflits intra-groupes font référence à des conflits entre deux membres ou plus du même groupe ou équipe. Ils peuvent être liés à l'utilisation omniprésente des groupes de travail et des équipes de travail dans de nombreuses organisations, y compris les groupes de travail décisionnels ou groupes de projet.

➤ Conflit inter-groupe

Conflit impliquant au moins deux groupes ou communautés. Deux principales sources de conflits inter-groupes ont été identifiées

1. La compétition pour les ressources matérielles précieuses, selon la théorie du conflit réaliste,
2. La compétition pour les récompenses sociales comme le respect et l'estime... comme décrit dans la théorie de la frustration relative

4. Associez les réflexions ci-dessous avec les types de conflits :

. Le nouveau chef, il se prend pour qui ? Il ne me dit même pas bonjour e matin quand il arrive.

.....

. J'en ai marre de ces managers qui ne voient même pas que c'est grâce à nous les vendeurs que cette entreprise marche. J'en ai parlé avec d'autres vendeurs : les manager touchent un maximum de primes...et nous quasiment rien. En plus, les séminaires dans les beaux restaurants, c'est toujours pour eux. Nous, on n'existe même pas. Ils vont voir ce que va se passer si on fait la grève du zèle.

.....

. Je me fâche sur ma chef qui me demande de travailler ce week-end. Je suis partagé(e) entre le souhait de « bien travailler » et de répondre aux attentes de la chef d'une part, et d'autre part l'envie de passer du temps en famille.

.....

. J'en ai assez de cette équipe de vendeurs. Aucune solidarité. Personne pour m'aider à gérer le nouveau système.

.....

♦ Une autre classification :

5. Reliez les cases avec d'identifier les sources de conflit

Les conflits d'intérêts :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Je n'y crois pas. 20 ans, elle vient juste d'être nommée chef de rayon et elle veut me montrer à moi comment utiliser le SIC. Je sais que j'ai 58 ans et que je ne suis pas douée en informatique mais il ne faut quand même pas m'enterrer. J'ai 30 ans de maison !
Les conflits de pouvoir / autorité :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Il m'énerve le nouveau vendeur avec à fayoter avec le chef. Je n'utiliserai pas la vente assistée avec la tablette. Ça tue la vraie relation avec le client. Si le chef vient me voir encore une fois pour me dire de l'utiliser, je vais lui expliquer ce qu'est un vrai vendeur. Pas ce rigolo avec sa tablette.
Les conflits identitaires :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le client d'hier avec lequel j'ai passé ½ heure est revenu ce matin pendant que j'étais aux toilettes. Awa ne m'a pas prévenu et m'a piqué ma commission.
Les conflits d'idées, d'opinion, de valeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Je n'y crois pas. Elle vient juste d'être nommée chef de rayon et elle veut décider des commandes sur l'ensemble du secteur. Moi aussi je suis chef !

1.3. Différentes sources de conflit




La source de conflit organisationnelle a trait à l'impact, sur les personnes et sur leurs relations entre elles, des modes d'organisation de travail au sens large : définition des fonctions, répartition des responsabilités dans une mission, règles de fonctionnement, modalités de communication, procédures de travail...

La source de conflit relationnelle concerne la façon dont les gens se parlent, dont ils entrent en relation les uns avec les autres.

La source de conflit liée à des personnalités dites « difficiles ». Elles peuvent ne pas communiquer de façon ajustée ou respectueuse, ne pas parvenir à s'adapter « normalement », c'est-à-dire comme la plupart de leurs collègues, à des changements d'organisation, à de nouvelles procédures de travail, etc. Par exemple, elles peuvent discuter exagérément les directives qui leur sont données, voire ne pas les respecter et se mettre en porte à faux avec leurs interlocuteurs, collègues ou managers. Elles peuvent aussi chercher à prendre le pouvoir en s'investissant au-delà de leurs responsabilités, ou à l'inverse, ne pas s'investir à la hauteur de ce qui est requis, etc.

1.4. Les stratégies de gestion des conflits (pour le manager)

6. Associer les méthodes, types, caractéristiques et risques des différentes techniques de gestion des conflits

<p>L'anguille</p>  <p>Stratégie :</p>	<p>Rester en retrait et être un acteur passif et silencieux.</p> <p>Type de conflit :</p> <p>Caractéristiques :</p> <p>Risque :</p>
<p>Le rhinocéros</p>  <p>Stratégie :</p>	<p>Quand il y a une bagarre dans la savane, le rhinocéros arrive avec son allure préhistorique, son regard menaçant, sa peau blindée et sa corne menaçante.</p> <p>Type de conflit :</p> <p>Caractéristiques :</p> <p>Risque :</p>
<p>Les singes</p>  <p>Stratégie :</p>	<p>Des spécialistes ont démontré que les chimpanzés parviennent à s'entendre dans 94% des conflits. Ces résultats montrent qu'une coopération est possible entre chimpanzés quand il s'agit de résoudre un conflit d'intérêt pour des ressources vitales.</p> <p>Type de conflit :</p> <p>Caractéristiques :</p> <p>Risque :</p>

➤ Trois stratégies possibles : L'affrontement / La négociation / L'évitement /

➤ Des caractéristiques différentes :

<p>. pas de grande latitude dans les décisions qui influenceront sur le règlement du conflit, . la gestion du conflit est prématurée</p>	<p>. identifier et fixer les points sur lesquels les parties en présence peuvent s'entendre, . être prêt à céder sur certains points, à condition d'obtenir une contrepartie,</p>	<p>. Adopter une position ferme et non négociable . Gagner à court terme, la position de l'autre importe peu</p>
--	---	--

- Des risques différents :
- Desservir / saper l'autorité
 - Voir s'envenimer l'affaire
 - Entraîner une mauvaise ambiance et de la frustration.

1.5. Les outils de résolutions des conflits

A. Une qualité fondamentale à travailler

7. Les méthodes listées ci-après sont efficaces uniquement si le manager travaille une qualité fondamentale. Expliquez cette qualité à partir de cette vidéo : https://www.youtube.com/watch?v=UzolvPNE_Vk

B. La méthode DESC

7. A partir « <https://www.youtube.com/watch?v=GtFjRfRZG7w> / <https://www.youtube.com/watch?v=73idrS4qySY> », Relevez les étapes de la méthode DESC

8/ Quels sont les 4 grands principes qui permettent au DESC d'être efficace ?

C. L'écoute active ou bienveillante

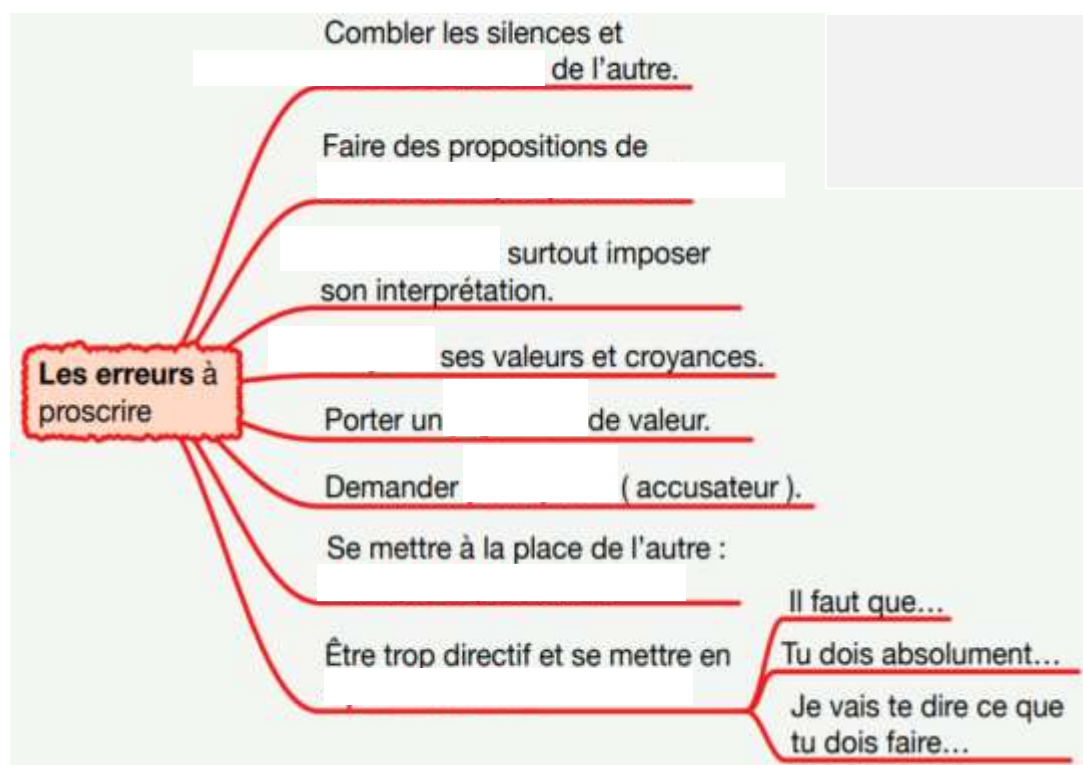
« Si l'homme a deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus qu'il ne parle » : Confucius

« Si on interroge les hommes en posant bien les bonnes questions, ils découvrent d'eux-mêmes la vérité sur chaque chose. » : Platon

L'écoute active est un concept né des travaux de Carl Rogers (1902-1987), psychologue américain. C'est une technique visant à mieux écouter pour appréhender son interlocuteur et créer un véritable dialogue.

9. Complétez le schéma « les erreurs à proscrire » ci-dessous par les propositions suivantes :

- . Jugement
- . Parler à la place
- . Position haute
- . Projeter
- . Pourquoi ?
- . « Moi, à ta place »
- . Solution trop rapidement
- . Interpréter



Elle peut être résumée en 3 grandes idées :

1. Le silence et l'observation

- . Ne pas parler (ou parler très peu)
- . Montrer son écoute de l'autre par des signes non verbaux (signes de têtes, les yeux, la bouche) et des onomatopées (« hum, hum », « oui... »)
- . Montrer par des approbations que l'on écoute ce qui est dit : « oui », « c'est vrai », « d'accord », etc.
- . Regarder l'autre avec empathie et observer ses réactions
- . Maitriser nos propres réactions
 - pour ne pas montrer des éventuels sentiments négatifs. es expressions du visage sont porteuses de significations. Exemple : une grimace peut exprimer un désaccord, un froncement de sourcils peut exprimer de l'incompréhension, un sourire moqueur peut exprimer du mépris...
 - pour éviter les petites phrases qui vont bloquer l'interlocuteur.

2. Le questionnement pour clarifier les propos

Utiliser abondamment les questions ouvertes qui permet à l'interlocuteur de dérouler sa pensée et à y entrer en profondeur :

- . « qu'est-ce qui t'as motivé, encouragé, décidé, obligé à faire cela ? ».
- . « Qu'en penses-tu ? »
- . « Que ressens-tu ? »

Les questions fermées peuvent être utiles pour

- . Vérifier : « tu as choisies la solution 1 ou la solution ? »
- . Clarifier : « tu veux dire que tu as choisies la solution 1 à la place de la solution ? »
- . Investiguer : « la solution 1 a permis de mieux satisfaire le client ? »
- . Orienter : « quelle solution te paraît être la meilleure, la 1 ou la 2 ? »

Les questions relais qui permettent à l'interlocuteur de développer davantage, à aller au bout de son raisonnement (« Et puis ? » « Mais encore ? » « Par exemple ? » « Et alors ? »).

3. La reformulation

Elle est indispensable pour s'assurer d'avoir bien compris les propos de l'interlocuteur mais très utile pour lui démontrer que l'écoute a été attentive.

9. Identifiez le type de reformulation des 4 propositions ci-dessous :

- . La reformulation « recadrage »
- . La reformulation « reflet / miroir »
- . La reformulation « clarification »
- . La reformulation « résumé »

➤ : elle consiste à paraphraser ou refléter le message que le sujet vient d'émettre, montrant ainsi un effort de compréhension.

Ex : « Ainsi, selon toi... ; tu veux dire que... ; à ton avis, donc ... ; en d'autres termes. »

➤ : elle vise à relever les éléments importants, ce qui suppose que l'on a saisi l'essentiel de ce que le sujet voulait dire. Il est capital d'opérer cette reformulation à partir de ce qui est fondamental pour le sujet lui-même.

Ex : « Si je comprends bien, il y a eu plusieurs phases au problème : D'abord..... Puis, Et enfin »

➤ : Il s'agit de reformuler en montrant un autre versant de ce qui est dit. Il permet par exemple de dédramatiser une situation douloureuse ou pénible. Le recadrage peut offrir au manager la possibilité d'apporter du soutien à l'autre.

Ex : « J'entends bien que tu sois déçu de ne pas avoir cette promotion. Tu as dit que ton travail est sérieux et c'est vrai. Les personnes exigeantes et sérieuses comme toi sont capables de se remettre en question.... »

➤ : Elle consiste à mettre en lumière le sens caché d'un message exprimé de manière un peu confuse. Cette reformulation devra être formulée avec précaution sous la forme d'une proposition.

Ex : « Quand tu dis que tu en as marre de « ça » et que tu comptes « réagir », je crois comprendre de mon côté que tu ne supportes plus la manière dont je te transmets les instructions du siège ? Tu penses que je te parle mal ? C'est bien cela ? »

1.6. Anticiper / prévenir

Le manager doit repérer les signes avant-coureurs d'un conflit. Il doit donc :

- observer attentivement son équipe (remarques anodines, gestes, regards, soupirs, absences, retards, etc.)
- installer un climat propice au dialogue. Donner à chacun la possibilité de s'exprimer et d'exposer ses désaccords sans la crainte d'un jugement hâtif.
- Motiver et stimuler l'équipe (voir chapitre 2)

Certaines entreprises installent une « boîte à suggestions », très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

A. Le praise management

10. A partir des sites

« <http://www.lescoursdecogestion.fr/Ressources/Management/Feliciter%20sans%20flatter.pdf> » et

« <https://www.cadreo.com/actualites/dt-praise-management-culture-compliment-entreprise> », vous expliquez ce qu'est le « praise management » et son lien avec la prévention des conflits.

A. Fixer des objectifs SMART

En définissant des objectifs SMART, le manager évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

11. A partir de la vidéo « <https://lesloisdusucces.com/comment-bien-definir-vos-objectifs-s-m-a-r-t/> », vous expliquez ce qu'est un objectif « SMART »

2. Gérer les situations de crise

2.1. Les différents types de crise

Étymologiquement parlant, le mot crise associait les sens de « décision » et « jugement » ; En grec, « κρισις », la crise, est une décision, entre deux choix possibles. Une crise suppose donc une prise de décision, une action pour s'en sortir.

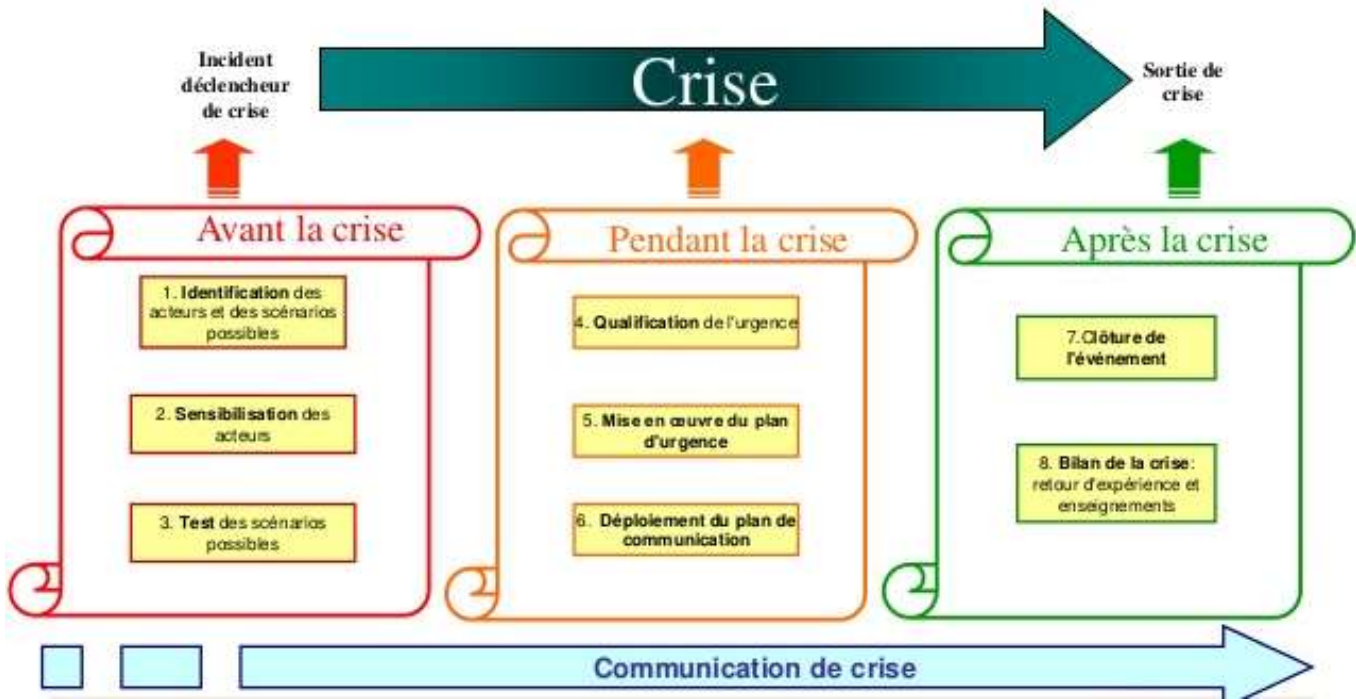
Une crise est un événement brutal, inattendu, mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation et dont les conséquences sont imprévisibles.

Crise techniques, technologiques, économique

	Pannes des équipements Pannes informatiques Défauts importants sur les produits	Catastrophes naturelles Crise gouvernementale ou internationale Rachat par un autre groupe Cyberattaque Pannes informatiques / électricité	
Crise interne	Sabotage, Diffusions d'informations confidentielles Décès / disparition d'hommes clés Grèves Activités illégales Harcèlement sexuel	Contrefaçons Rumeurs Bad Buzz Actions terroristes Sabotage Grèves Boycott	Crise externe

Crise humaine sociale ou organisationnelle

2.2. Gérer la crise



2.3. La communication de crise

A. La communication externe

Document 1: Communication de crise : les stratégies possibles

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050167crise/strategies.shtml>

➤ Travail 1 : A partir de ce cas :

1.1. Quelles sont les 3 stratégies de communication de crise possibles ?

Document 2: Findus et le « chevalgate »

<http://www.journaldunet.com/management/communication/communication-de-crise/findus-et-le-chevalgate.shtml>

➤ Travail 2 : A partir de ce cas :

- 2.1. Quelle est l'entreprise concernée ?
- 2.2. Quel est le problème ?
- 2.3. Par qui a-t-il d'abord été révélé ?
- 2.4. Comment Findus a géré cette crise ?

Document 3 : Toyota

<http://www.journaldunet.com/management/communication/communication-de-crise/toyota-et-la-crise-des-rappels.shtml>

➤ Travail 3 : A partir de ce cas :

- 3.1. Quelle est l'entreprise concernée ?
- 3.2. Quel est le problème ?
- 3.3. Quelle a été la première réaction de l'entreprise ?
- 3.4. Quelle a été la seconde réaction de l'entreprise ?
- 3.5. Avec quels résultats ?

B. La communication interne

A partir de « <https://www.etc-coaching-dirigeant.fr/fr/situation-de-crise-communication-interne-essentielle/> », vous répondez aux questions :

11. *Pourquoi la communication interne est une priorité pour l'entreprise ?*

12. *Quel est le rôle des manager des managers dans ce cadre ?*