

# Programme

- Encadrement
  - Notion d'équipe
  - Rôle du cadre
  - Responsabilité
  - Délégation
- Conflit
  - Dérive
  - Écoute
  - Confrontation
  - Négociation
  - Médiation
- Management situationnel

- **Prendre conscience du rôle de cadre dans des situations diverses**
- **Conduire une équipe (quelques bases du management)**
- S'affirmer en tant que leader dans le respect des collaboratrices et collaborateurs
- Différencier son encadrement par rapport aux différents types de situations
- Développer l'affirmation de soi lors de situations de dysfonctionnement
- Analyser les tensions interpersonnelles
- **Améliorer la communication et la gestion des situations difficiles**

# I. L'ENCADREMENT

# A. La notion d'équipe

# Les équipes d'exception

- Empathie
- Sens de la coopération et de l'effort collectif
- Communication ouverte, feedback ouvert
- Besoin de progresser
- Evaluation de ses forces et faiblesses
- Résolution des problèmes en les anticipant
- Confiance de l'équipe en elle-même
- Souplesse dans la façon d'aborder des tâches collectives
- Capacité de nouer des liens avec d'autres équipes

# Vive la différence!

*Une équipe ne peut pas être plus intelligente que le cumul des capacités de ses membres. Elle peut par contre être beaucoup plus bête si le fonctionnement de l'équipe ne permet pas que les membres puissent s'investir avec tout leur talent.*

Robert Sternberg, chercheur, Université de Yale

## B. Les divers rôles du cadre

# Les dix rôles du cadre

## Un ensemble structuré indissociable

### Trois rôles interpersonnels

1. Symbole
2. Leader
3. Agent de liaison

### Trois rôles liés à l'information

4. Observateur actif
5. Diffuseur
6. Porte-parole

### Quatre rôles décisionnels

7. Entrepreneur
8. Régulateur
9. Répartiteur de ressources
10. Négociateur



# Symbole

C'est le rôle le plus simple, le plus fondamental. Il vient de **l'autorité formelle**. Il impose des activités interpersonnelles obligatoires.

*Exemples d'activités correspondantes :*

- demandes faites à cause du statut
- signature ou visa à apposer
- représentation de l'unité à une séance
- souhaits de bienvenue à un nouveau collaborateur
- faire visiter son unité.

# Leader

L'autorité formelle donne le pouvoir potentiel, mais c'est le leadership qui détermine quelle part de ce potentiel deviendra réalité. Enfin, c'est la personnalité du leader qui déterminera en partie sa réussite à travers son style de comportement de cadre et ses aptitudes à la communication.

*Exemples d'activités correspondantes:*

- s'intéresser au travail de ses subordonnés
- les encourager, dire ce qui va bien et dire aussi ce qui ne va pas
- Assurer / participer à la gestion du personnel de l'unité.

# Agent de liaison

Ce troisième rôle relie l'unité à son environnement interne (l'organisation) et à son environnement externe.

Il s'agit pour le cadre de **connecter son unité à ses environnements** en se servant de ses contacts pour améliorer sa position et son niveau d'information.

*Exemples d'activités correspondantes :*

- prendre contact avec un homologue d'une autre organisation
- représenter son unité dans un groupe interne
- dans un colloque inter-unités du service.

# Observateur actif

Dans ce rôle, le cadre est en permanence le chercheur et le récepteur d'informations lui permettant de mieux comprendre ce qui se passe dans son unité, dans l'organisation et l'environnement, de savoir quand il y a des informations à diffuser et des décisions à prendre, des actions à entreprendre.

*Exemples d'activités correspondantes :*

- rapports écrits et oraux
- informations ad hoc données par des collaborateurs
- lettres d'information reçues.

# Diffuseur

Ce rôle de diffuseur consiste d'une part à transmettre des informations de l'extérieur vers l'intérieur de l'unité et d'autre part d'un ou plusieurs subordonnés à un ou plusieurs autres à l'intérieur de l'unité.

Exemples d'activités correspondantes :

- ordres
- consignes et directives
- notes, procès-verbaux
- rapports
- séances, colloques et réunions propres à l'unité.

# Porte-parole

Le rôle de porte-parole est tourné vers l'extérieur de l'unité. A cause de son autorité formelle, le cadre est appelé à parler au nom de son organisation.

Comme porte-parole, le cadre est amené à agir en tant qu'expert du domaine d'activité de son unité, tant dans l'organisation qu'à l'extérieur.

*Exemples d'activités correspondantes :*

- rapports écrits et oraux
- informations ad hoc données par des collaborateurs
- lettres d'information reçues.

# Entrepreneur

Dans le rôle d'entrepreneur, le cadre prend l'initiative et assure la conception de la plupart des changements volontaires qu'il effectue de son propre chef et qui concernent son unité.

Quand le cadre découvre un problème ou une possibilité de progrès, il doit ou peut décider que son unité va agir.

Dès que cette décision est prise, nous pouvons parler d'un projet d'amélioration.

*Exemples d'activités correspondantes :*

toutes les situations que le cadre peut provoquer ou utiliser pour découvrir des projets d'améliorations.

# Régulateur

Le rôle de régulateur est centré sur des situations **involontaires**. Un événement imprévu et perturbateur, un problème négligé trop longtemps ...

*Exemples d'activités correspondantes :*

- entretiens et réunions pour prévenir ou aplanir un conflit entre collaborateurs
- séances d'information-clarification-conciliation-solution de problèmes avec des personnes d'autres unités
- analyser un incident et y remédier
- prendre des dispositions concrètes pour éviter la répétition d'une perturbation.



# Répartiteur de ressources

Ce rôle associe le cadre à la mise en place et à la gestion des moyens dont il dispose pour atteindre les résultats voulus : ressources humaines, équipements, locaux, budgets.

*Exemples d'activités correspondantes :*

- préparer des plans, des projets, des programmes
- répartir le travail et procéder aux réajustements fréquemment nécessaires
- déléguer tout ou une partie des projets d'amélioration.

# Négociateur

Le cadre peut être engagé dans des situations de négociation entre son unité et la direction de son organisation, ou entre son unité et une autre unité de l'organisation, ou encore avec l'extérieur.

*Exemples d'activités correspondantes :*

- choix d'un nouvel équipement
- dotation de l'unité en collaborateurs
- introduction des nouveautés dans l'unité : méthodes, procédures, fonctions, tâches, prestations...

# C. La notion de responsabilité

# Définition de la responsabilité

- Sens
  - pénal
  - Juridique
  - Moral

respons/**able (anglais)**= être capable de répondre

# Idée forte

Le manager responsable de tout!  
Responsabilité totale du manager!

VS

Responsabilisation de tous?  
Une partie d'un tout ?

équipe sportive: chacun est responsable du succès ou de l'échec de l'équipe.

# Les grandes responsabilités du manager

- La responsabilité légale:
  - conformité de ses actions aux lois.
- La responsabilité financière:
  - agir de telle sorte que l'entreprise se développe et soit économiquement saine.
- La responsabilité morale et sociale:
  - agir de telle sorte que l'individu soit toujours traité comme une fin et non comme un moyen.

# Les conditions de la responsabilisation

- Pour celui qui délègue la responsabilité:
  - Avoir un respect de soi
  - Avoir confiance en l'autre
- Pour celui qui reçoit la responsabilité:
  - Être conscient de la responsabilité
  - Eprouver le désir et la volonté de l'assumer
  - En avoir les compétences et les moyens

# D. La notion de délégation



# Définition de la délégation

*Petit Robert*

Commission qui donne le droit d'agir au nom d'un autre



mandat, procuration,  
représentation.

# On délègue...

- L'autorité et le pouvoir
- La responsabilité de celui qui délègue
- Les tâches de routine
- Tout ce pour quoi les collaborateurs sont autant, voire plus compétents que le manager
- Le leadership des collaborateurs directs: recrutement, formation, intégration dans une équipe, etc...
- La coordination des actions

# On ne délègue pas...

- Les décisions
- Son influence vers le haut
- La fixation des objectifs ou stratégie d'entreprise
- Les décisions disciplinaires ou désagréables et non routinières
- L'évaluation des collaborateurs
- Les félicitations et les réprimandes
- Le contrôle par rapport aux buts fixés
- L'arbitrage en cas de tension majeure
- Les relations clés avec l'extérieur

# Processus de délégation

Celui qui délègue	<ul style="list-style-type: none"><li>•A-t-il mis en valeur une recherche d'adéquation entre l'objet de la délégation et les compétences du collaborateurs?</li><li>•A-t-il donné une vision claire des responsabilités et du champ d'action?</li></ul>
Celui à qui on délègue	<ul style="list-style-type: none"><li>•A-t-il proposé des moyens pour réaliser les objectifs?</li><li>•A-t-il accepté la délégation?</li></ul>
La délégation	<ul style="list-style-type: none"><li>•Son coût a-t-il été évalué?</li><li>•Des critères d'évaluation pour le suivi ont-ils été mis en place?</li><li>•Un délai a-t-il été fixé?</li></ul>

## II. LA MOTIVATION

# Motivation : approche théorique

« Ça ne représente rien, mais ça produit, ça ne veut rien dire, mais ça fonctionne ».

*Sur le désir : DELEUZE et GUATTARI, L'Anti-Œdipe,  
Paris, Minuit, pg 30*

**Définition** : ce qui pousse quelqu'un à agir. Désir et volonté sont à l'origine de l'action.

## ***A. Trois niveaux de motivation :***

1. Vouloir faire
2. Vouloir faire bien
3. Vouloir se dépasser.

## ***B. Pourquoi ?***

Motiver vos collaborateurs, c'est leur permettre de donner un sens à leur action et c'est vous permettre de recevoir les meilleurs résultats.

## ***C. Trois conditions de la motivation :***

1. Avoir le désir (« on ne peut pas donner à boire... ») → **le vouloir**
2. Avoir les compétences → **le savoir**
3. Avoir l'énergie → **le pouvoir**

# Comment motiver ?

- Responsabiliser et autonomiser.
- Connaître (et pas imaginer) les besoins de ses collaborateurs.
- Assurer un suivi et un contrôle.
- Etre cohérent entre ses paroles et ses actes : être un exemple.
- Etre congruent.
- Avoir des actions et des propos pertinents.
- Donner du feedback.
- S'ouvrir parfois à la personne et pas seulement au professionnel.
- Etre encourageant et enthousiaste.
- Reconnaître et valoriser.
- Apprécier les efforts, le « comment » autant que le résultat.
- Créer un climat de confiance et des conditions de travail agréables.
- Favoriser le management participatif.



# Comment démotiver ?

- Faire le contraire des règles précédentes et...
- Mettre en permanence « sous-pression ».
- Ne pas mettre la « pression » du tout.
- Isoler le collaborateur.
- Etre soi-même incompetent.
- Etre illogique et paradoxal dans son discours et dans ses actes.
- Ne jamais être disponible.
- Donner des situations de travail dans lesquels l'individu ne peut pas mobiliser ses compétences.
- Etre inéquitable vis-à-vis de ses collaborateurs.
- Restreindre les moyens pourtant nécessaires à l'accomplissement d'une tâche.
- Ne pas écouter.

# Top Ten des besoins des collaborateurs

## Du point de vue de l'employé

1. Contenu du travail
2. Feedback positif
3. Bonne communication interne
4. Sécurité de l'emploi
5. Rémunération convenable
6. Perspectives de promotion
7. Organisation efficace
8. Climat de confiance
9. Direction irréprochable
10. Soutien lors de problèmes personnels.

## Du point de vue de l'employeur

1. Rémunération convenable
2. Sécurité de l'emploi
3. Perspectives de promotion
4. Organisation efficace
5. Contenu du travail
6. Climat de confiance
7. Direction irréprochable
8. Feedback positif
9. Soutien lors de problèmes personnels
10. Bonne communication interne.

# III. LA COMMUNICATION

- La dynamique du conflit
- La prévention au sein de l'entreprise
- Les outils d'intervention appropriés :
  - écoute
  - confrontation
  - négociation
  - médiation
- Quelques aspects des personnalités difficiles

# A. La dynamique du conflit

# DEFINITION

# Conflit: une source principale de souffrance

Trois sources principales de souffrance:

**Deuil – Santé - Conflits**

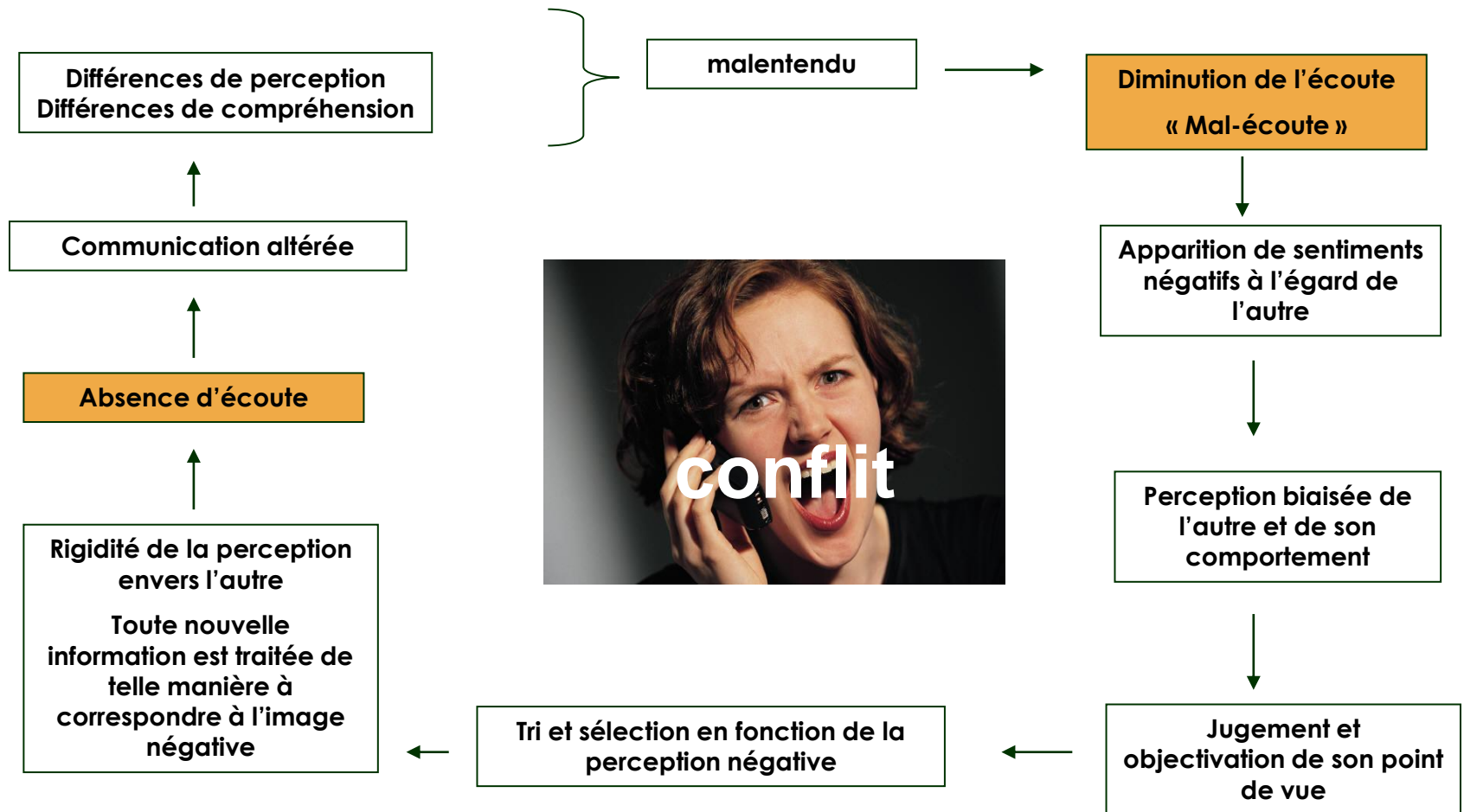
# Définition du conflit

Tschan, Université de Neuchâtel

- Au moins une des parties constate une menace de ses intérêts, de ses valeurs ou de ses besoins.
- Interdépendance entre les parties. (relation)
- Influence intentionnelle ou par négligence de l'autre partie (contrôlabilité): la responsabilité de l'autre.

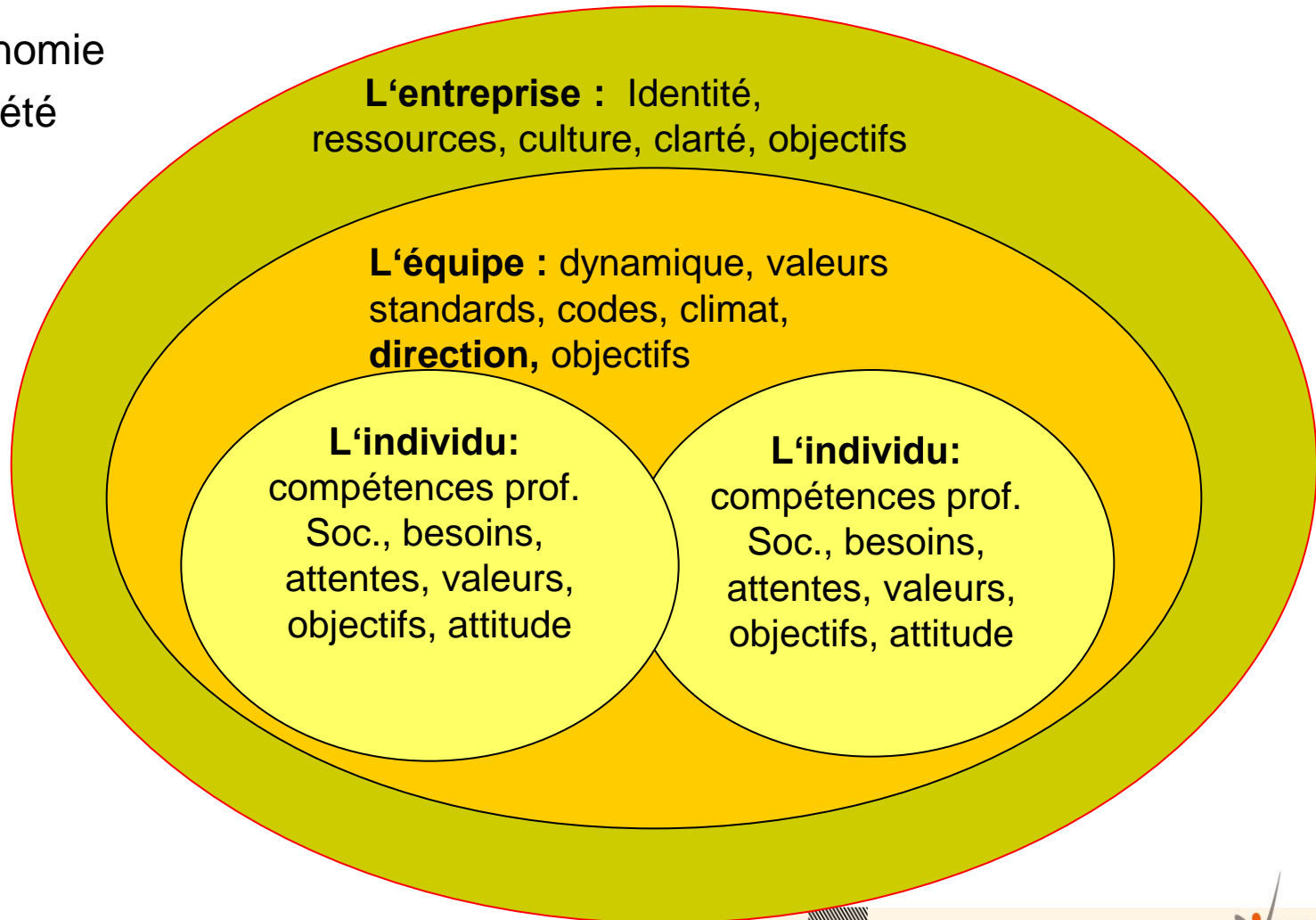


# La genèse d'un point de vue individuel



# Complexité d'un conflit au sein d'une organisation

- Economie
- Société



# Analyse d'un conflit

- Les signes du conflit
- Type et style
- Stades du conflit
- Constellation sociale
- Points de dispute
- Risques et enjeux du conflit
- Solutions vues par les parties adverses
- Hypothèses

# Les signes du conflit

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Détection	J'y serai dorénavant attentif
-----------	-------------------------------

Facile	Difficile	

# Types de conflits

- Conflits par rapport aux ressources rares
- Conflits par rapport aux valeurs
- Conflits par rapport aux jugements différents
- Conflits « personnels » ou personnalisés

# Style de conflit

## Chaud

- Personnalisé à un ° élevé
- Confrontation directe
- Essayent d'augmenter leur influence
- Règles et procédures ne sont plus respectées

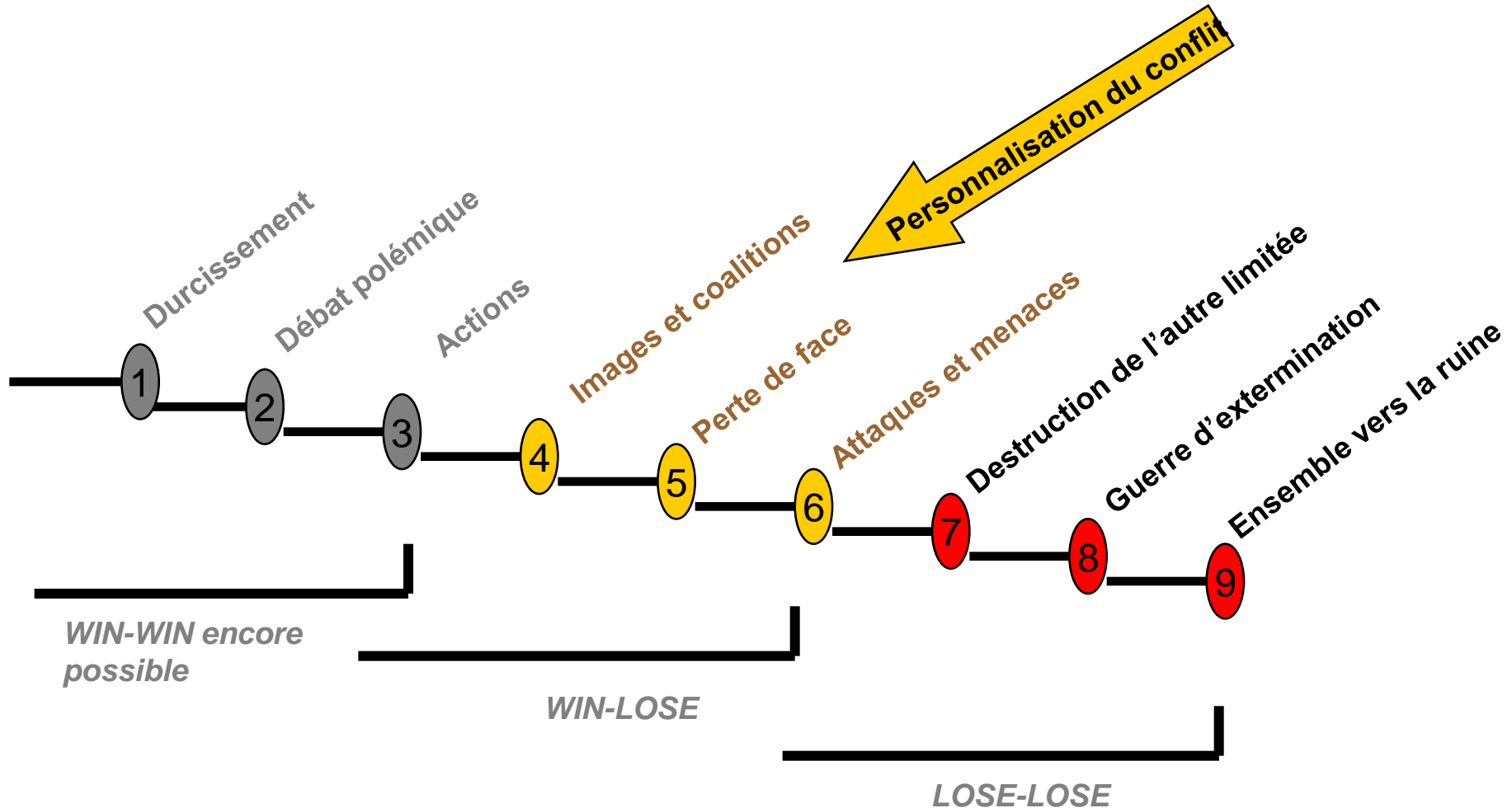
## Froid

- Les parties sont déçues l'une de l'autre
- Évitent la confrontation directe
- Doutent et perdent l'estime d'elles-mêmes
- Cherchent des règles, des voies hiérarchiques/**formalisme**

# Constellation sociale

- Personnes impliquées
  - Activement concernées
- Personnes concernées
  - Concernées par les conséquences
- Personnes intéressées
  - Sont au courant et se renseignent

# Les neuf stades d'escalade de conflits selon Glasl



Glasl, F. (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*, 5. erweiterte Auflage. Bern: Huber



# Dynamique du conflit (Glasl)

1. **Durcissement**  
situation pas encore figée, dialogue
2. **Polémique**  
violence verbale, sous-entendus
3. **Actions**  
« cela ne sert à rien de discuter », anticipation négative, plus d'empathie



**Objectif: résoudre le problème**

Glasl, F. (1997) Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, 5. erweiterte Auflage. Bern: Huber



Direction des ressources humaines  
Centre de formation



# Dynamique du conflit (Glasl)

4. Images / coalitions  
clichés, rumeurs,
5. Perte de la face  
agression directe et publique
6. Menaces  
contre-menaces, sanctions, ultimatum



**Objectif: gagner/  
ne pas perdre**

Glasl, F. (1997) Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, 5. erweiterte Auflage. Bern: Huber



Direction des ressources humaines  
Centre de formation



# Dynamique du conflit (Glasl)

## 7. Démolition partielle

plus de qualités humaines, détruire l'adversaire

## 8. Dispersion

paralysie et destruction du système adverse, perte de contrôle

## 9. Ensemble dans l'abîme

point de non retour, confrontation totale



**Objectif: faire mal**

Glasl, F. (1997) Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, 5. erweiterte Auflage. Bern: Huber



Direction des ressources humaines  
Centre de formation

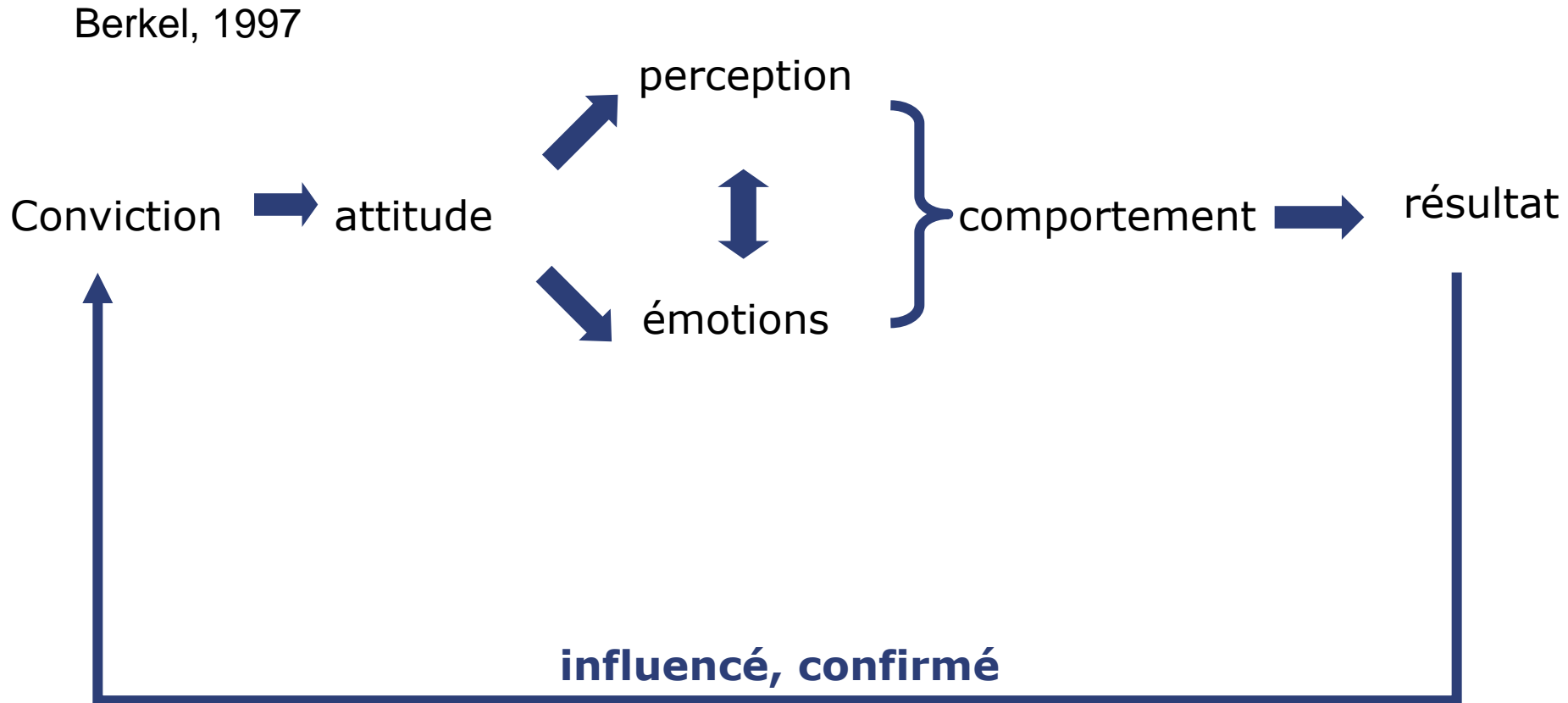


# VARIABLES INDIVIDUELLES: PERCEPTIONS

# Variables personnelles en cas de conflit

- Nos **convictions**
- Notre **tendance** à attribuer la faute
- Nos **filtres**
- Nos **aptitudes** pour résoudre les conflits
- Nos **attitudes** face au conflit
- Notre **tendance de réaction** face aux conflits

# Nos convictions et nos croyances



# L'erreur fondamentale d'attribution

Tendance, en observant le comportement d'autrui, à sous-estimer les influences de la situation et à surestimer les influences des dispositions intérieures

On l'appelle aussi « biais de correspondance »: idée que les dispositions intérieures des gens correspondent automatiquement à leur comportement

Myers, D. G. & Lamarche, L. (1992). Psychologie Sociale.  
Montréal: McGraw-Hill.



Direction des ressources humaines  
Centre de formation



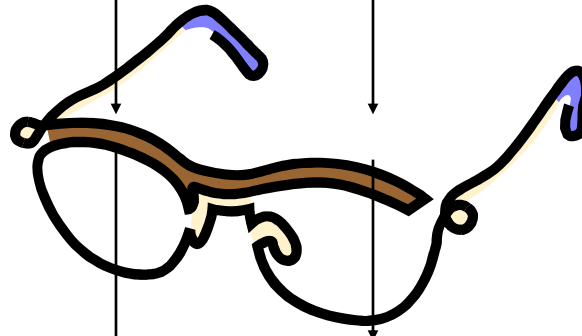
# Nos filtres personnels

- Nos expériences, notre vécu
- Nos valeurs, nos normes, nos convictions
- Nos préjugés et stéréotypes
- Notre identité sociale



# Perception ≠ Vérité

Observation/Perception



Interprétation

Effet (Émotion)

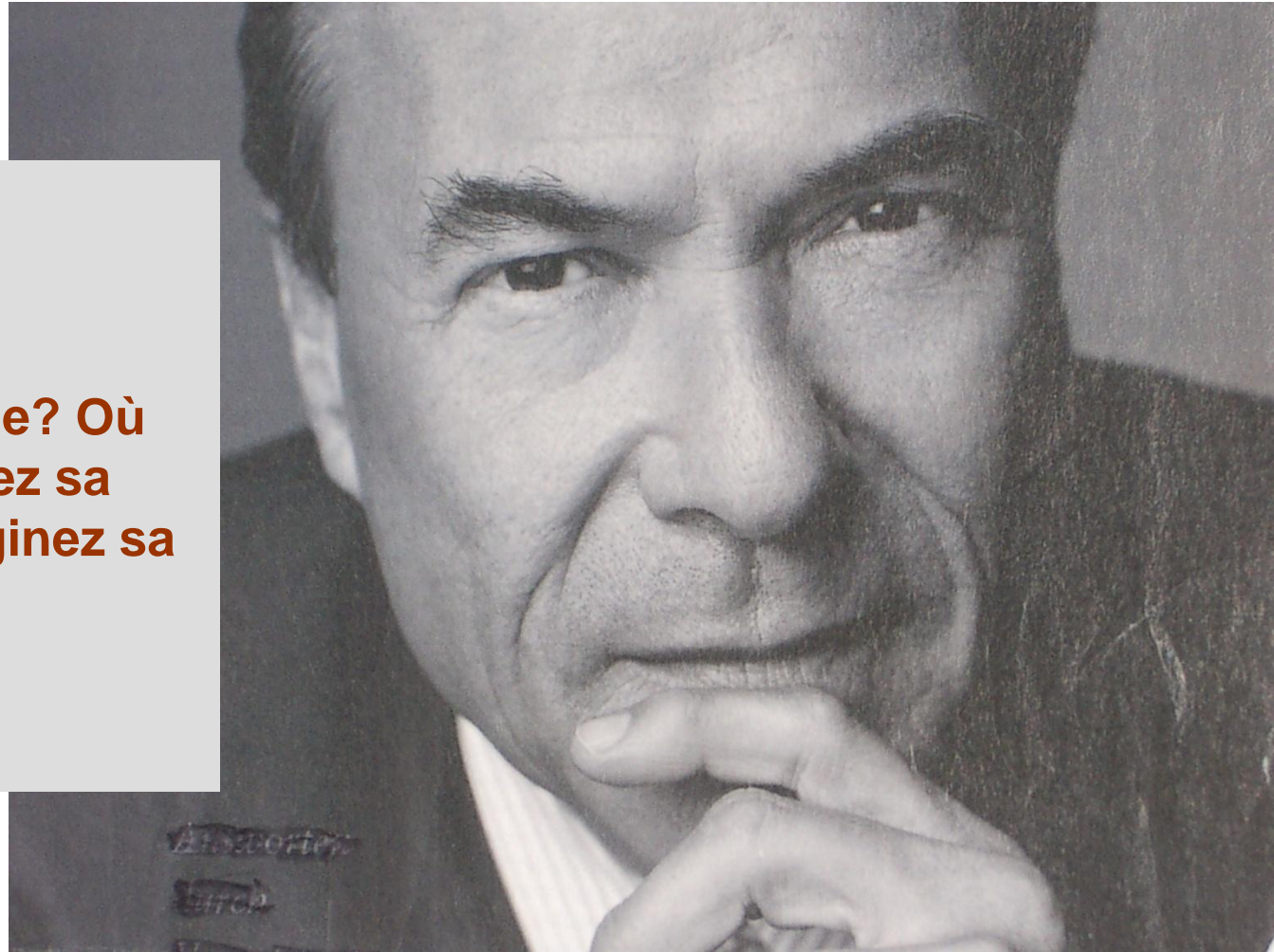
Réaction (Comportement)

# Les obstacles liés à la perception

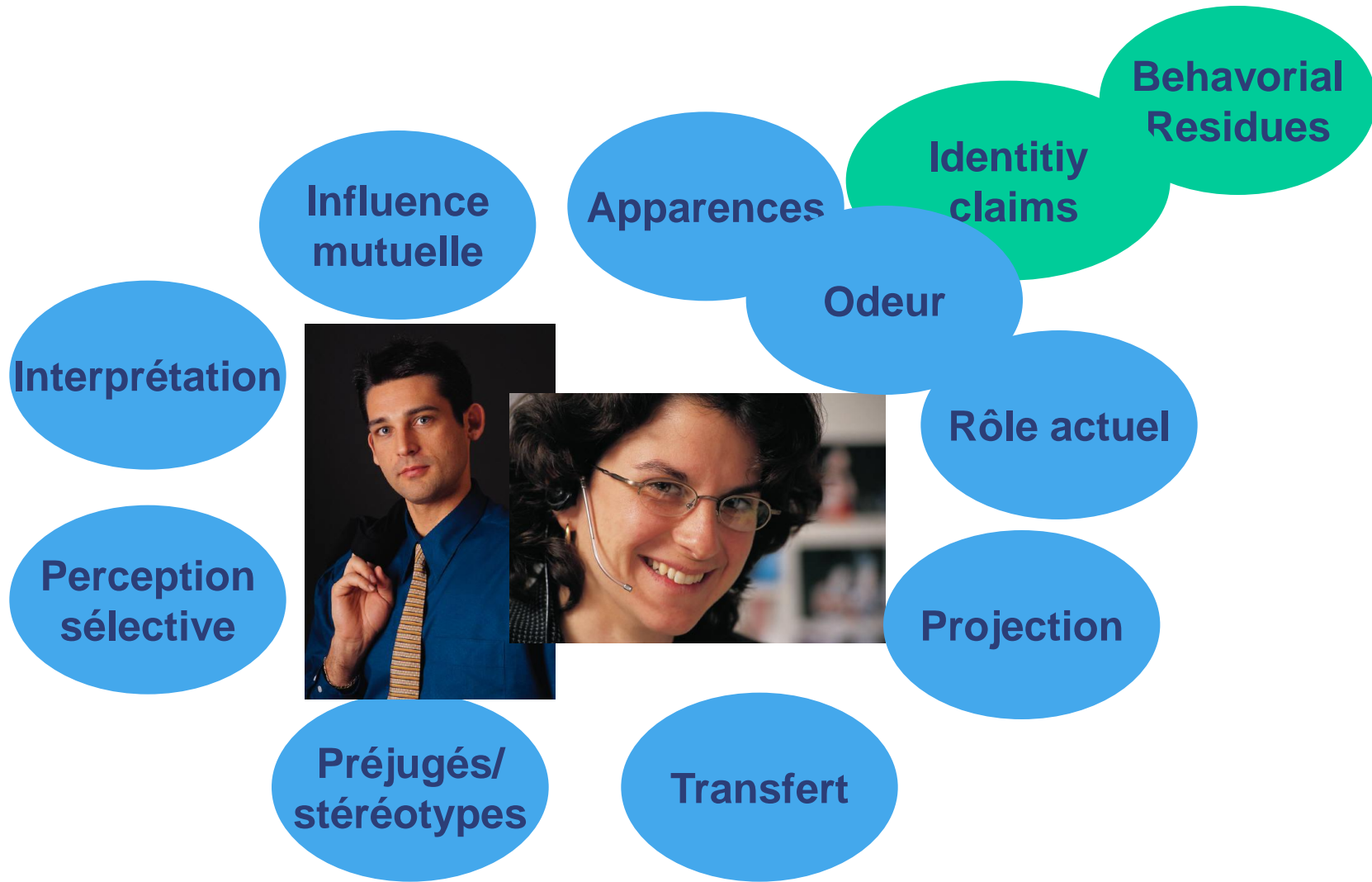
- Localisation dans **l'espace et le temps** (perspective)
- Imprécision de nos **moyens sensoriels** (attention sélective)
- Nos **filtres personnels** (expériences, valeurs, convictions)

**Notre perception est influencée par des filtres différents.**

**Qui est-ce?  
Que fait-il dans la vie? Où  
habite-t-il? Décrivez sa  
place de travail. Imaginez sa  
femme**



# La perception d'autrui



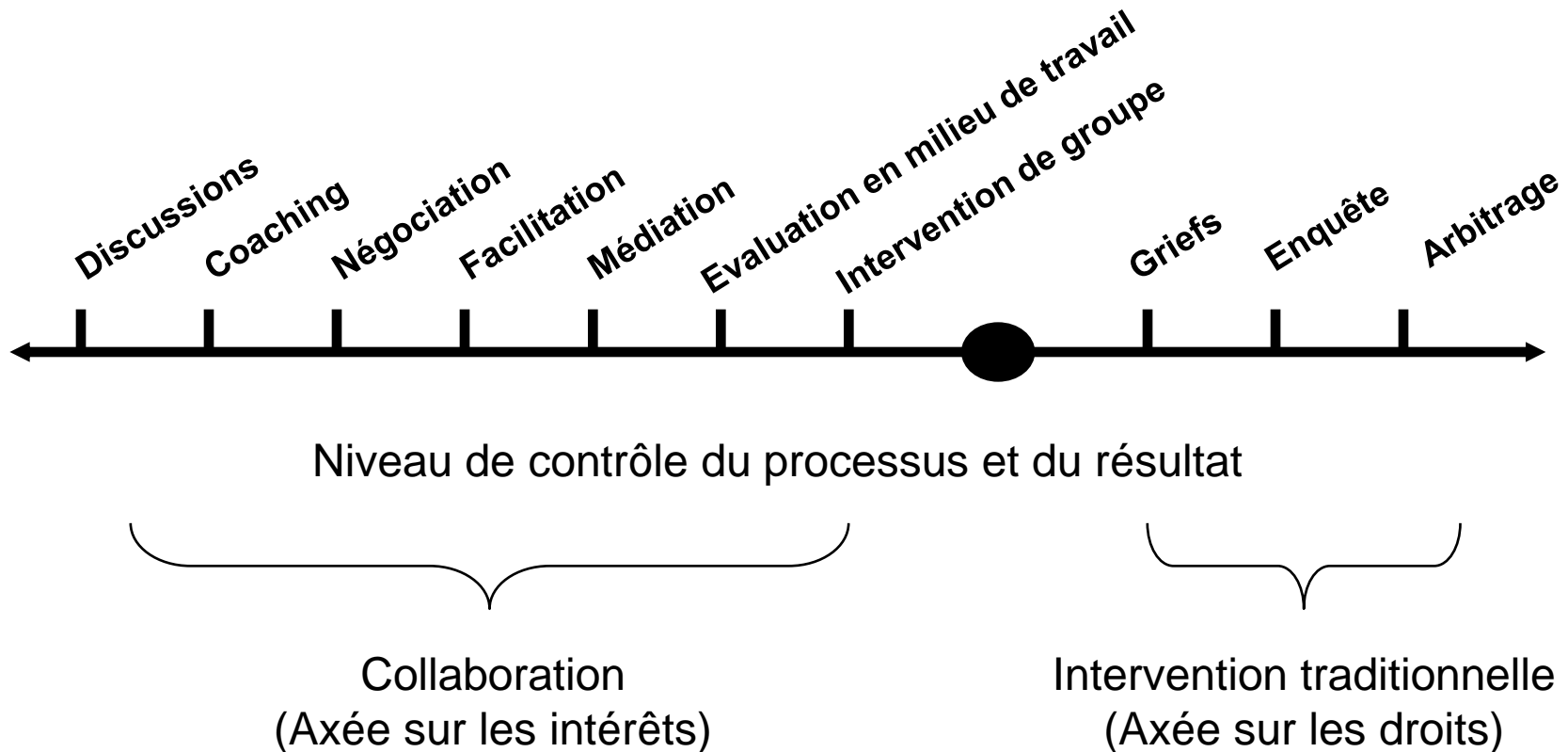
# Stéréotypes

- +/-
- Catégoriser
- Souvent inconscient
- Difficile à changer dans les cœurs

→ Pour un cadre, cela signifie : la sanction de toute expression de dénigrement

# B. Techniques d'interventions

# Options possibles pour la gestion des conflits



D'après SGIC au travail, partie 1, continuum de gestion des conflits

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrm/eng/agrh/icms/icmsatwork/part1/pdf/part103\\_f.pdf](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrm/eng/agrh/icms/icmsatwork/part1/pdf/part103_f.pdf)

# Bonne gestion du conflit

- Une bonne gestion de conflit est un gage de succès de l'entreprise.
- Il ne doit pas nuire à l'entreprise et aux employés
- Et l'encadrement doit favoriser la gestion des conflits.



# La responsabilité des cadres

- L'encadrement direct est un acteur clef
- Il joue un rôle de 1<sup>er</sup> plan dans la résolution des difficultés relationnelles (Cormier, 2004)
- Conditions:
  - Ecoute active
  - Capacité de gérer ses propres émotions
  - Recul par rapport aux situations
  - Dépersonnaliser les conflits
  - Capacité à analyser la situation
  - Capacité à proposer l'intervention d'un tiers si le conflit prend de l'ampleur
- Ce qui est négatif n'est pas le conflit en soi!

Source: Présentation département de la solidarité et de l'emploi  
Office Cantonal de l'inspection et des relations du travail de Genève  
Dynamique et Gestion des conflits en milieu de travail



Direction des ressources humaines  
Centre de formation

VICARIO  
CONSULTING SA

# La responsabilité de l'employé

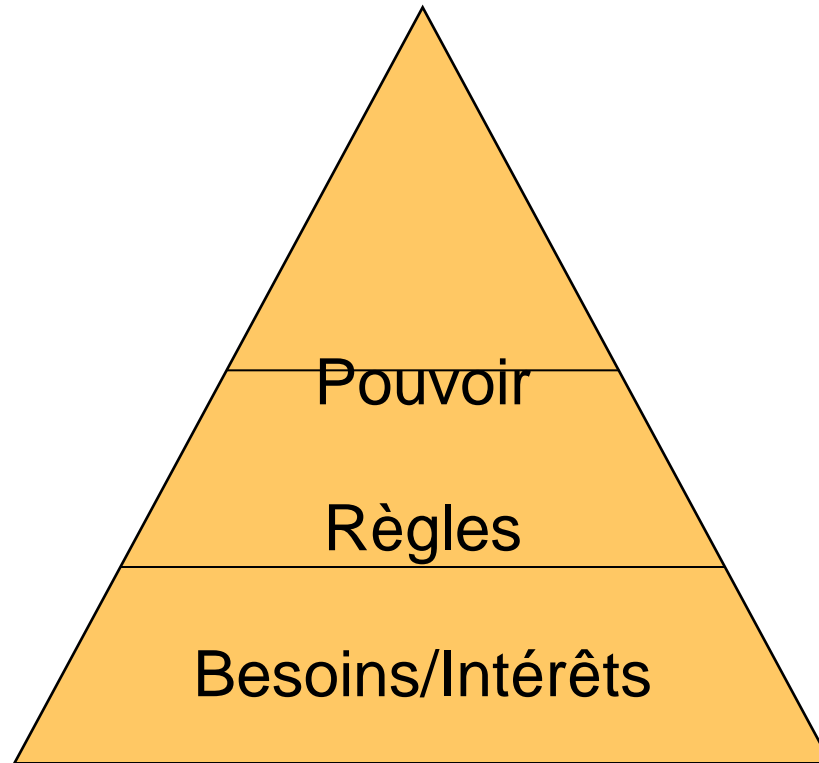
1. Engagement et fidélité face à l'entreprise
2. L'employé doit respecter les directives et les ordres émis par l'employeur

# La responsabilité de l'employé (suite)

## 1. Fidélité à l'entreprise

- ◆ Ne pas s'attendre à de la complaisance
- ◆ Interdiction de dévoiler des secrets d'entreprise
- ◆ Notion de fidélité particulièrement importante pour les cadres
- ◆ Interdiction d'atteintes à la personnalité contraires à la loi de la part des collègues de travail

# Les réponses possibles



# Approche « pouvoir »

Parfois, le cadre doit utiliser son pouvoir et

- exiger
- décider
- trancher
- sanctionner

# Pouvoir

## Chances:

- Conflit avancé
- Urgence pour la solution rapide

## Risques:

- Solidarité contre le pouvoir
- Qui a véritablement le pouvoir?
- Abus

# Règles

imposées / convenues / tacites

## Chances:

- Conflit peu complexe
- Conflit avancé

## Risques:

- Perdant-Gagnant
- Sentiment d'injustice
- Longue durée

# Besoins / Intérêts

## Limites:

- Conflit trop avancé
- Une partie n'adhère pas au processus
- Toutes les personnes nécessaires ne sont pas présentes
- Pas une attitude «gagnant-gagnant »
- Incapacité d'une des parties à s'affirmer ou à s'exprimer
- Rancune, besoin de voir l'adversaire puni
- Besoin d'avoir un jugement extérieur

## Chances: gagnant-gagnant

### Médiation

- Conflit complexe
- Émotions
- Personnalisé
- Conflit avancé

### Négociation

- Conflit peu complexe
- Peu d'émotions
- Peu personnalisé
- Conflit récent



# Les mécanismes qui aggravent le conflit

- L'ignorer
- Perception sélective/projection
- Dévalorisation de la partie adverse
- Avalanche de points de dispute
- Ne se voir qu'en position de réaction
- Contamination et personnification
- Anticipation pessimiste

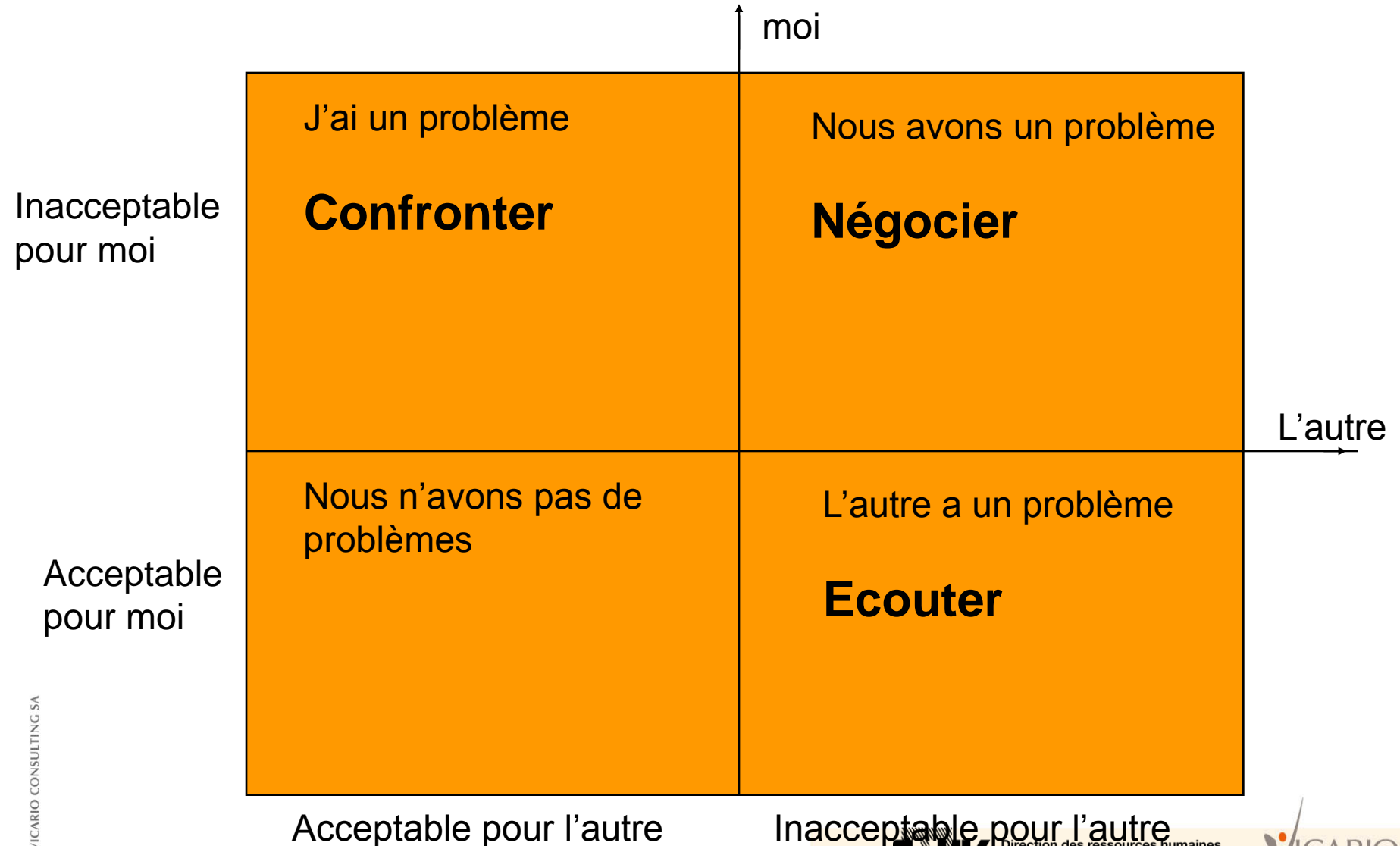
# Outils d'intervention

- Ecoute active
- Confrontation
- Négociation
- Médiation

# C. Les outils d'intervention appropriés

# Ecoute active

# Qui a un problème?



# Etre à l'écoute

## Les obstacles:

- manque de concentration
- vitesse de la pensée
- manque d'intérêt
- non-écoute du message non verbal
- écoute sélective (nos filtres)
- notre attitude

# Communication

7 %

Que dit-il?



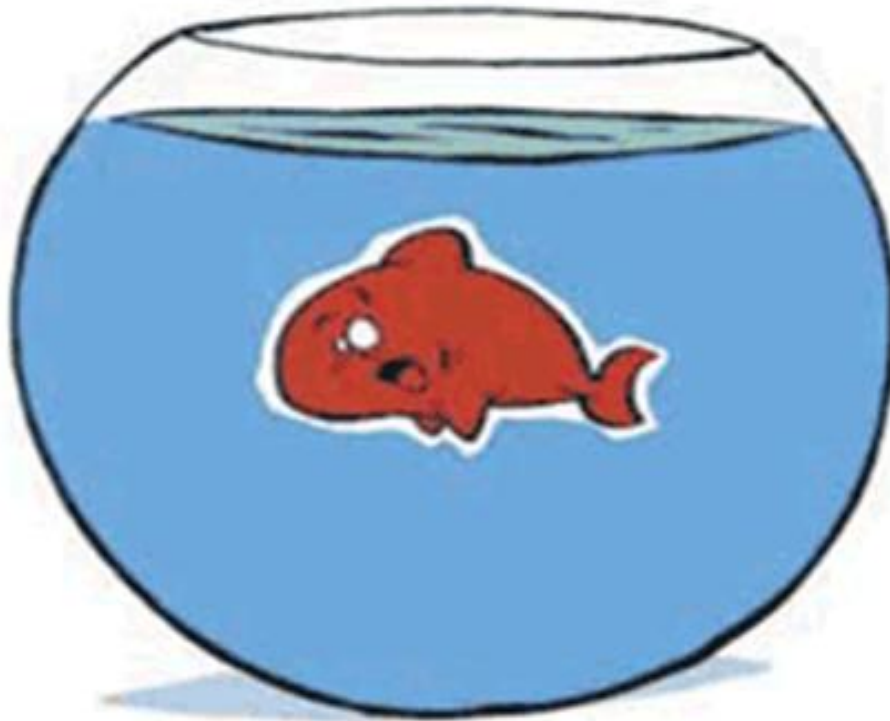
Que ressent-il?

Qu'exprime-t-il avec son corps ?

38 % expression vocale  
55 % expression non verbale

# Double message

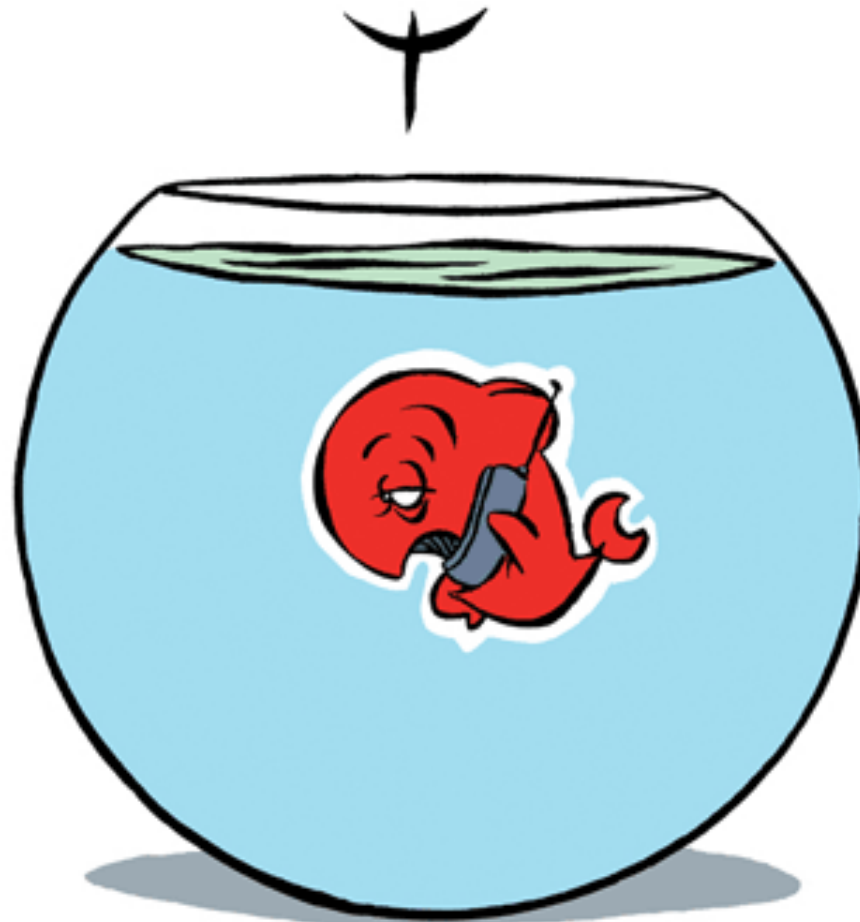
*J'ai des journées, vous  
pouvez pas savoir...*





# Message indirect

DEPUIS QUE J'AI UN PORTABLE  
J'AI L'IMPRESSION DE VIVRE  
DANS UNE CABINE TÉLÉPHONIQUE.



# La communication non verbale

le regard

le toucher

la distance



l'attitude

la mimique

la gestuelle

# Les attitudes spontanées

selon Rogers et Porter

- ↓ Attitude de décision
- ↓ Attitude d'évaluation ou de jugement moral
- ↓ Attitude de soutien
- ↓ Attitude d'interprétation
- ↓ Attitude d'enquête
  
- ↑ **Attitude de reformulation**

# Ecoute active

- Relances passives
  - « mm mm »
  - hochements de tête
  - silence
- Relances actives
  - Questions
  - Reformulation

# La reformulation (EA)

- Ce que l'autre dit (contenu)
- Ce que l'autre vit (sentiments)
- Ce que l'autre exprime (non verbal; comportement)

Reformulation = perche que l'on tend

# Quel est le but de l'écoute active?

- Aider l'autre, mais aussi
- Permettre à l'autre de:
  - ✓ se dire
  - ✓ devenir autonome
  - ✓ arrêter de se plaindre
  - ✓ gérer les situations émotionnellement chargées

# Repérage de l'effet d'une réponse

- « Pour moi, la rencontre avec l'autre est toujours passionnante »  
  
« J'ai moi aussi toujours une grande joie à rencontrer l'autre, j'ai aussi besoin de l'autre et de l'échange avec lui. Pourrais-tu me dire pour quelles raisons cette rencontre te passionne? »
- « Je crains de ne pas être très disponible pour cet exercice »  
« Soyez à l'aise, vous pourrez aller plus directement à l'essentiel. Ce qui compte, c'est que nous parvenions au terme de l'exercice »

# Repérage de l'effet d'une réponse

- « J'aimerais faire tout mon temps en formation. Malheureusement on me limite à un mi-temps, l'autre étant occupé à des activités sans intérêt ni urgence. Je suis excédé! »

« Peux-tu me préciser quelles sont tes activités autres que la formation? »

- « Jacques, mon fils, voudrait un ordinateur pour Noël, il aime beaucoup l'informatique. Mais cela est au-dessus de nos moyens »

« Tu es embarrassé par cette décision à prendre »



# Les sentiments et la reformulation

« Je n'étais pas fâchée d'apprendre que mon mari a changé d'idée à propos de la voiture. Il voulait la remplacer par une neuve, mais je trouve qu'on n'en a pas les moyens ces temps-ci »

## **Soulagement**

Ça vous soulage qu'il ait décidé autrement.

« Mon père est plutôt près de son argent. Mais c'est drôle, ma mère m'a dit qu'il a donné un bon montant au garçon du voisin qui est retourné aux études »

## **Surprise**

Ça te surprends que ton père ait fait ça.

# Les sentiments et la reformulation

« Mon père est plutôt près de son argent. Mais c'est drôle, ma mère m'a dit qu'il a donné un bon montant au garçon du voisin qui est retourné aux études. Il y en a qui sont chanceux... »

## Envie

Tu aurais aimé que ton père pense à toi avant de penser au voisin.

« Mon ex-mari voulait m'emprunter de l'argent et, parce que j'ai refusé, il se venge sur la petite. Comment est-ce qu'un homme peut faire ça? »

## Révolte

Ça vous révolte qu'il s'en prenne à votre fille pour vous atteindre.

# Exemples de reformulations

« Je comptais passer des vacances au calme... en fait, il n'y a eu aucun moment de tranquillité. C'est décevant ».

1. Les vacances n'ont pas été calmes

**Reformulation sur les faits**

2. Il n'y a pas eu de moment de tranquillité

**Reformulation sur le problème**

3. Vous n'avez pas pu passer des vacances calmes

**Reformulation sur la personne**

4. Vous êtes déçu de ces vacances

**Reformulation sur le sentiment**

# Exemples de reformulations

« J'ai été licenciée il y a deux mois après seulement une année d'activité dans cette entreprise ».

- Vous avez été licenciée il y a deux mois
- FAITS**
- Vous avez dû quitter cette entreprise après une année

## **PROBLEME**

- Vous ne pensiez pas quitter cette entreprise aussi rapidement

## **PERSONNE**

- Vous êtes déçue par ce licenciement

## **SENTIMENT**

# Les possibilités de la reformulation

- Assurer une compréhension mutuelle
- Reconnaître les émotions
- Renforcer les éléments utiles
- Transformer les messages « tu » en « je »
- Vérifier des hypothèses
- Interrompre poliment, structurer
- Provoquer pour « chauffer » un conflit froid
- Recadrer

# La confrontation

# Le message « je » de confrontation

1. **Description du comportement (clair/objectif)**  
« Vous ne m'avez pas remis le rapport à temps »
2. **Expression des sentiments (vrais/authentiques)**  
« Je suis très embarrassé »
3. **Effets concrets pour moi (crédibles)**  
« car je risque de perdre ce client »

# La communication non violente

nach Marshall Rosenberg

1. Description du comportement (clair/objectif)  
« Vous ne m'avez pas remis le rapport à temps »
2. Expression des sentiments (vrais/authentiques)  
« Je suis très embarrassé »
3. Effets concrets (crédibles)  
« car je risque de perdre ce client »
4. Mes besoins (crédibles)  
« j'ai besoin de pouvoir compter sur mes collaborateurs... »
5. Mes attentes (claires/précises)  
« donc j'attends de vous.... »

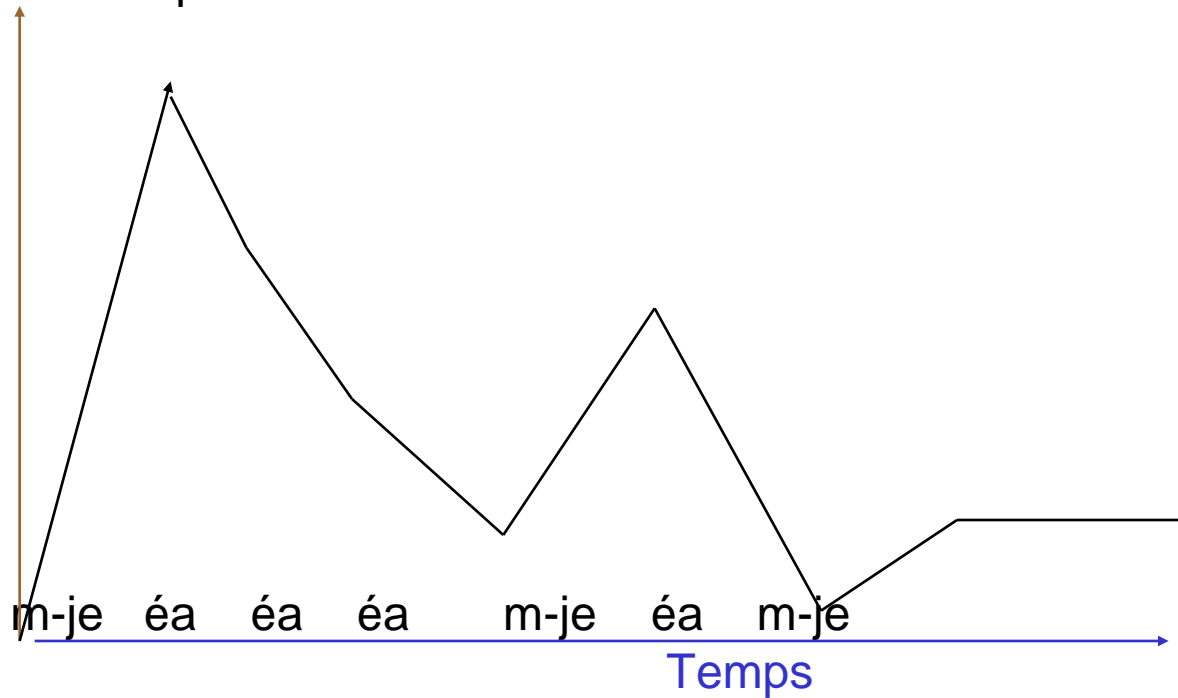


# Éviter la symétrie

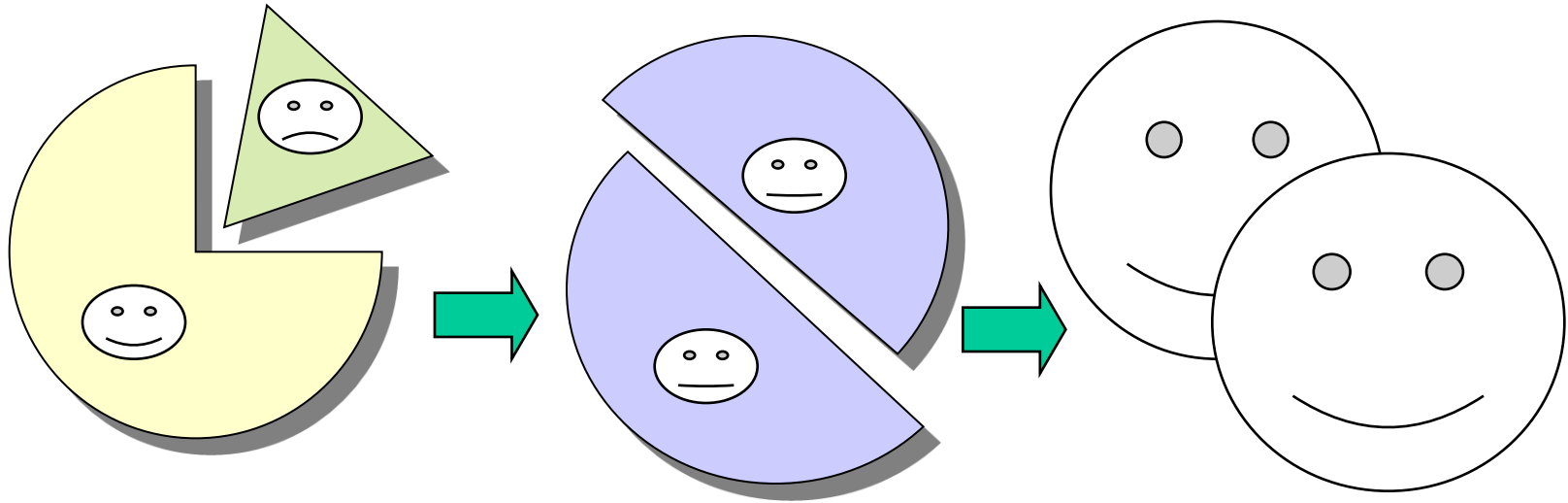
Emotionnel

Température émotionnelle

Rationnel



# La négociation



# Définition

- Processus entre deux ou plusieurs parties pour travailler les conditions d'un échange de biens ou de services
- Processus de communication avec l'objectif de prendre une décision commune, si les partenaires ont certains intérêts partagés et d'autres intérêts opposés
- Objectifs:
  - Trouver une solution, un accord
  - Efficace
  - Sans mettre en péril la relation

Source: Cours Prof. F. Tschan-Semmer, Semestre d'été  
2009



Direction des ressources humaines  
Centre de formation



# Les étapes d'une négociation

- Créer un contexte favorable
- **Identifier les besoins**
- Rechercher des solutions
- Évaluer les solutions
- Choisir une solution
- Exécuter la solution
- Evaluer les résultats

# Une bonne négociation

- Accord trouvé
- Intérêts légitimes de chaque partie pris en considération
- Différends sont résolus de façon équitable et juste pour chacune des parties
- L'accord est durable
- L'accord n'est pas établi au détriment de tiers

# Qu'est-ce que la médiation?

- Processus formel avec un tiers impartial
- Orientation vers l'avenir
- Orientation vers la recherche d'une solution (vs recherche de coupable)
- *Recognition*: reconnaissance des sentiments (vs restituer des faits)
- *Empowerment*: responsabilisation des parties en conflit (vs jugement/solution externe)
- Rétablissement du dialogue
- Recherche d'une solution qui convient à toutes les parties (vs gagnant-perdant)
- Confidentielle
- Curative et préventive

# L'attitude médiateur

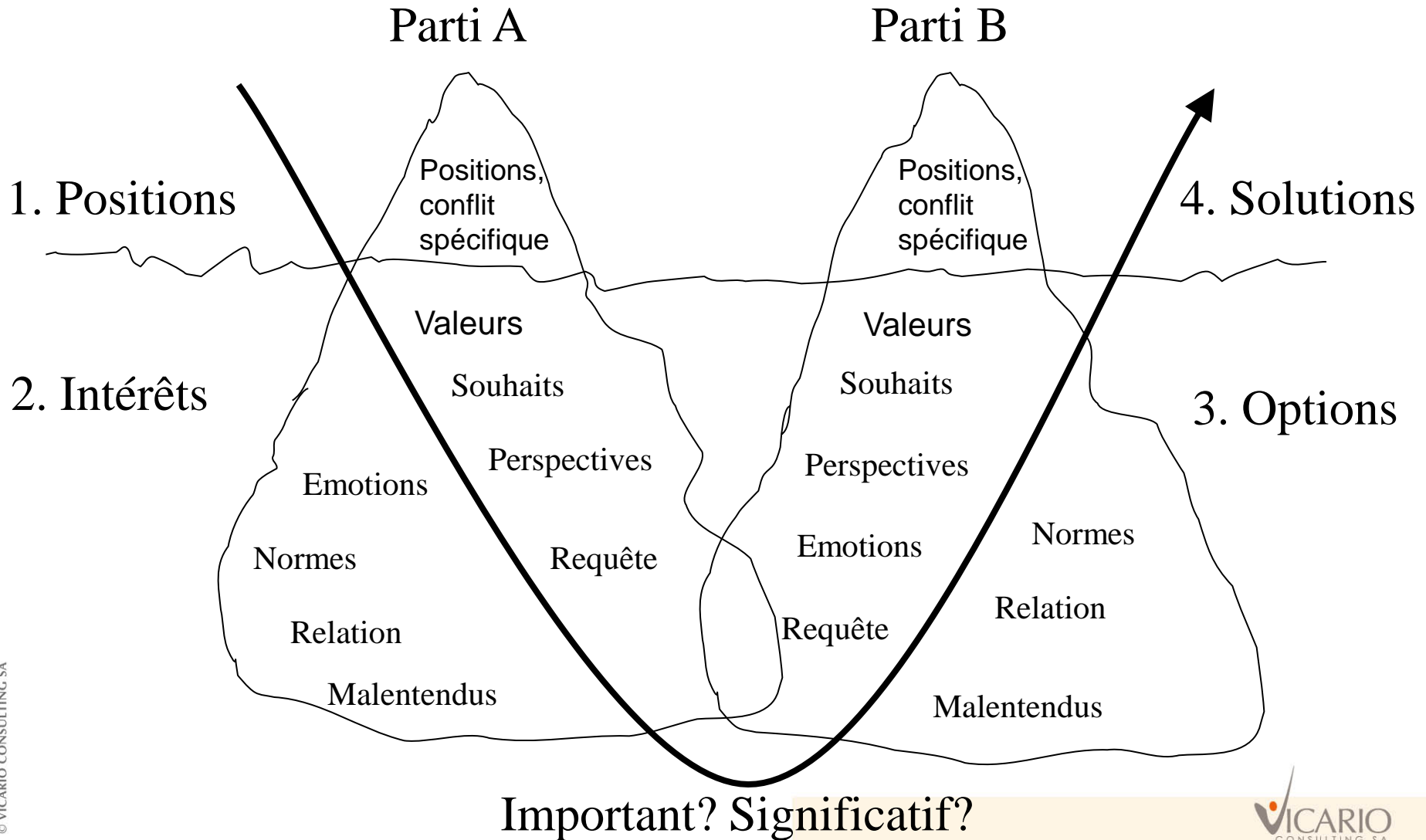
- Tenter de **comprendre** la situation et les émotions de l'interlocuteur.
- **Ne pas juger** et rester impartial (montrer de la compréhension pour les émotions ne signifie pas donner raison.)
- Observer les situations avec différentes perspectives et chercher les corrélations.
- S'efforcer de séparer les faits des hypothèses.
- Etre conscient de ses propres **besoins** et aider les autres à reconnaître les leurs.
- **Croire dans la faculté des autres de trouver des solutions** à leurs problèmes, ne pas leur imposer ses propres solutions.
- **Encourager** les autres à assumer leur propre responsabilité.

# Médiation = vivre la démocratie en miniature

- Émancipation, responsabilisation
- Sens de la communauté
- Esprit de conciliation



# Processus solution



# Quand faire une médiation?

- Conflit complexe
- Communication bloquée
- Jeux de pouvoir
- Relation importante pour la coopération
- Meilleure alternative

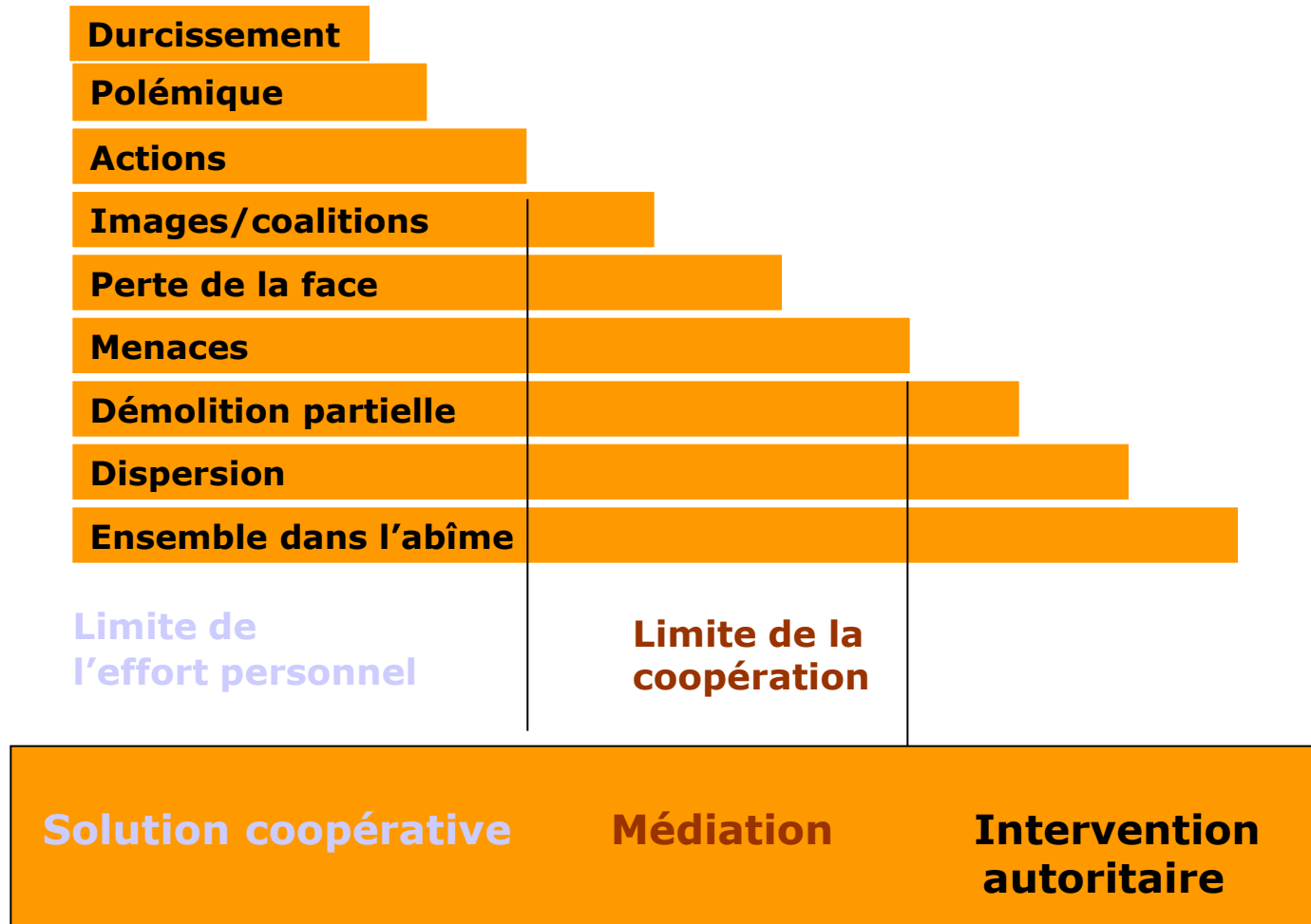
# Règles déontologiques de la médiation

- Participation volontaire des parties au processus
- Confidentialité totale
- Indépendance du médiateur par rapport aux institutions judiciaires et sociales
- Impartialité du médiateur face aux participants
- Neutralité du médiateur quant à l'issue de la médiation

# Limites de la médiation

- Conflit trop avancé
- Une partie n'adhère pas au processus
- Toutes les personnes nécessaires ne sont pas présentes
- Pas une attitude «gagnant-gagnant »
- Incapacité d'une des parties à s'affirmer ou à s'exprimer
- Rancune, besoin de voir l'adversaire puni
- Besoin d'avoir un jugement extérieur

# Limites de l'intervention



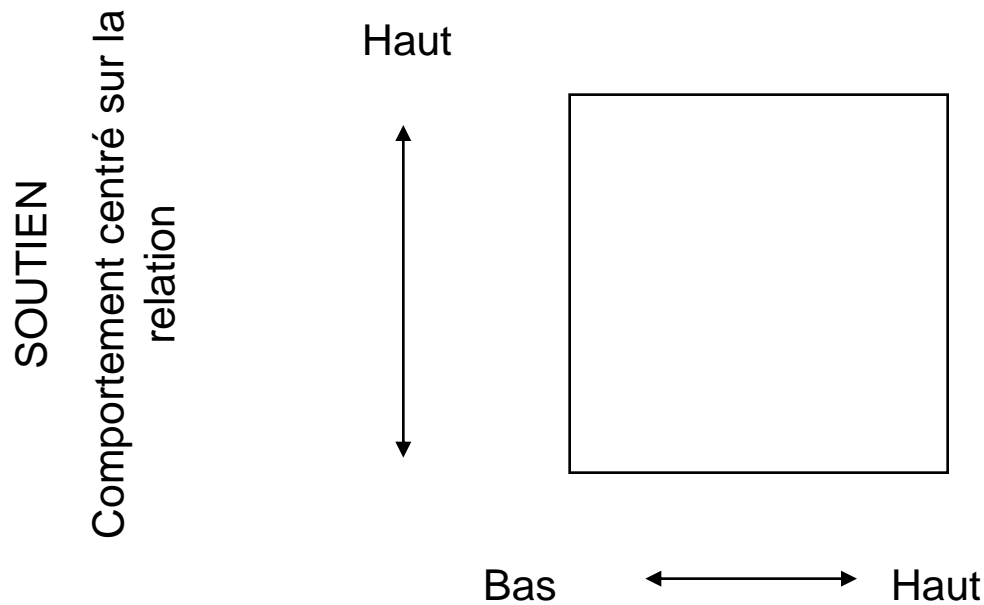
# IV. LE MANAGEMENT SITUATIONNEL

# Quelques concepts

- Management : processus qui consiste à travailler avec et par l'entremise des autres à la réalisation des objectifs de l'entreprise
- Leadership : processus qui consiste à influencer les activités d'un individu ou d'un groupe dans le cadre d'efforts pour la réalisation d'objectifs dans une situation donnée

# Comportement centré sur la relation

Mots clés: Facilitation, dialogue, écoute



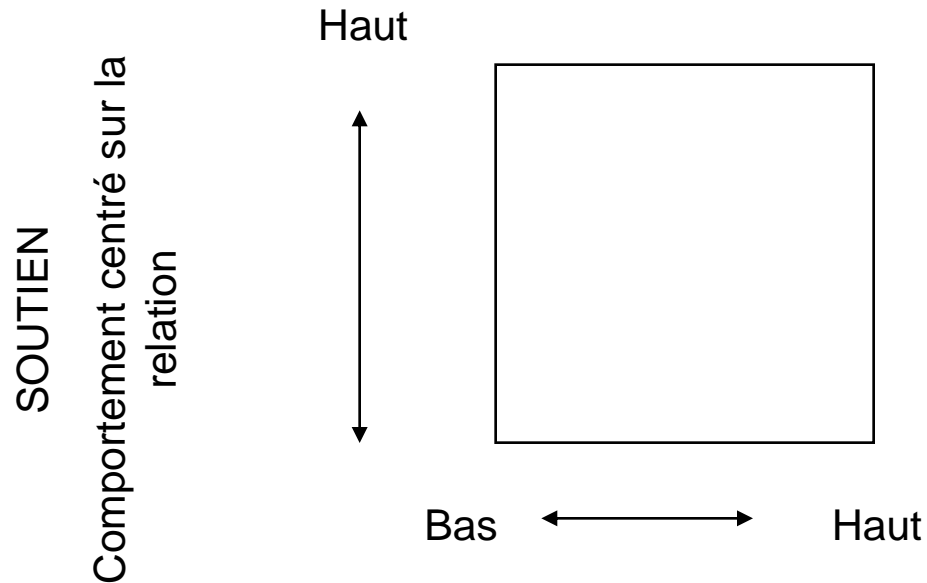
Comportement centré sur la tâche

**DIRECTIF**



# Comportement centré sur la tâche

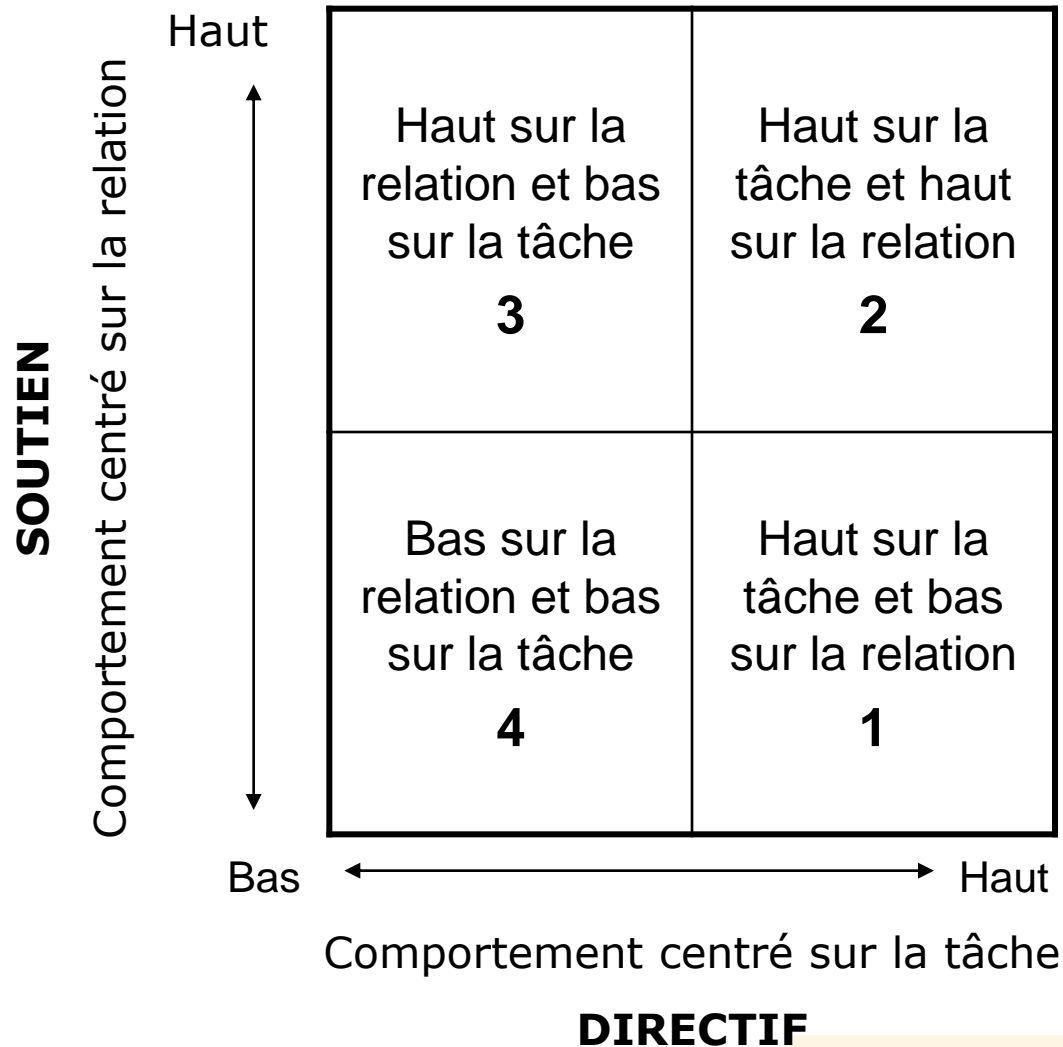
Mots clés: devoirs, responsabilités.



Comportement centré sur la tâche

DIRECTIF

# Facteurs qui influencent la situation



# Style de leadership

1. Directif : haut sur la tâche, bas sur la relation
2. Persuasif : haut sur la tâche, haut sur la relation
3. Participatif : bas sur la tâche, haut sur la relation
4. Déléгатif : bas sur la tâche, bas sur la relation

# Comportements du leader

1. **Diriger** : le leader donne des instructions précises et surveille de près l'exécution des tâches = **réalisateur**
2. **Entraîner** : le leader continue à diriger mais il explique les décisions, sollicite les suggestions et encourage les progrès = **entraîneur**
3. **Epauler** : le leader facilite et encourage les efforts des ses subordonnés pour accomplir les tâches; il partage avec eux la responsabilité de la prise de décision = **coach**
4. **Déléguer** : le leader transmet à ses subordonnés la prise de décision et de la résolution des problèmes = **supporteur**

# 1. Mode directif

## « Je veux »

- Beaucoup d'instructions, quelques explications
- Des plannings, des programmes, des check-lists, des procédures...
- Des points de contrôle organisés à l'avance avec un calendrier
- Le manager parle beaucoup et écoute peu
- Il répond aux questions en détail
- Il connaît bien le travail et peut l'expliquer
- Il utilise volontiers l'écrit comme mode de communication

## 2. Mode persuasif

### « Je sais »

- Beaucoup d'explications : les raisons, les causes, les conséquences...
- Mise en valeur des projets, des objectifs, des activités...
- Mise en valeur et encouragement de la personne ou du groupe : témoignage de confiance, information et formation
- Le manager parle beaucoup, se met en avant, expose ses idées, ses convictions et ses valeurs
- Il répond aux objections, suscite les questions, y répond. Il s'assure que la personne ou le groupe ont bien compris ce qui est à faire et sont prêts à le faire

# 3. Mode participatif

## « Tu as raison »

- *Le manager écoute* : conseille ses collaborateurs; il analyse des situations et aide à résoudre des problèmes ; il prend en compte les idées, les suggestions et propositions de la personne ou du groupe
- *Le manager négocie* : il aménage des solutions parfois complexes qui prennent en compte les intérêts mutuels des collaborateurs et de l'entreprise; il dose l'acceptable et l'inacceptable
- *Le manager cherche des partenariats* : il travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs; il passe des contrats avec eux; il crée une ambiance de travail conviviale

# 4. Mode déléгатif

## « Tu peux »

- On définit des missions et des objectifs, des projets que le collaborateur/le groupe mènera lui-même avec ses propres méthodes
- L'initiative de ces missions, objectifs ou projets provient soit du manager, soit du collaborateur, soit du groupe
- Des rencontres périodiques sont envisagées pour faire le point – prévues à l'avance ou à l'initiative du collaborateur
- Le manager exprime sa confiance par l'absence de comportements relationnels
- Il apporte une aide indirecte : contrats, appuis, informations...



# Efficacité du style directif

- S'il est perçu comme temporaire
- Utilisé en situation de crise, d'urgence
- Mis en œuvre sur un ton neutre
- Utilisé avec des collaborateurs peu expérimentés

# Efficacité du style persuasif

- S'il est sincère, authentique, non manipulateur
- Au départ de la création d'un groupe, d'un projet
- S'il est accompagné d'un minimum de participation

# Efficacité du style participatif

- Avec un respect des contrats
- Accompagné du partage effectif des décisions
- Lorsque l'écoute, le conseil sont au service des personnes

# Efficacité du mode délégatif

- S'il correspond à un responsabilité partagée
- Repose sur un bon calibrage de la délégation
- Permet d'accroître l'expérience du collaborateur

# La situation ou les contraintes de l'environnement

- les subordonnés
- le supérieur hiérarchique direct ou le patron
- les collègues
- l'entreprise
- les contraintes de travail
- les délais

# Leadership et situation

Plus un leader a la capacité de s'adapter aux comportements de leadership appropriés à la situation, plus il sera efficace.

# Leadership et subordonnés

De tous les facteurs, **le plus crucial est la relation entre le leader et son(s) subordonné(s).**

A tout moment, chacun des subordonnés se situe à toute une variété de niveaux de maturité, lesquels dépendent des tâches que lui fixent ses obligations professionnelles.

Chaque membre a tendance à être plus ou moins mûr selon les tâches dont le leader tente d'obtenir l'exécution par son entremise.

# Modèle Leadership situationnel

## Définition de la maturité :

- capacité du groupe à se fixer des objectifs élevés mais accessibles (besoin de réalisation).

- Maturité par **rapport à la tâche**.

Chacun dans un groupe de travail est plus ou moins mûre à l'égard des tâches spécifiques qui lui sont assignées.

- compétence et volonté.



# Modèle Leadership situationnel

La compétence



**maturité professionnelle**

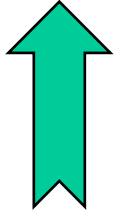
La volonté



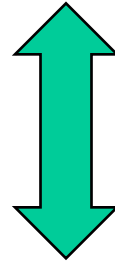
**maturité psychologique.**

# Modèle Leadership situationnel

collaborateurs



Maturité en termes de réalisation de la tâche



leaders



comportement centré sur la tâche et  
accroître leur niveau de comportement  
centré sur la relation.

# Adaptation à la Maturité

Haut	Modéré		Bas
R4	R3	R2	R1
compétent et volontaire ou motivé	compétent mais résistant ou insécurisé	incompétent mais volontaire ou motivé	incompétent et résistant ou insécurisé

## Compétence:

le subordonné a les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.

## Volonté:

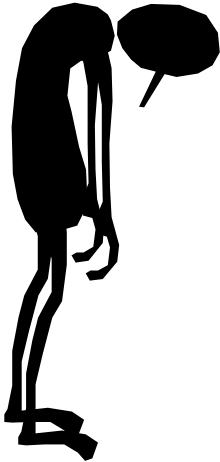
le subordonné a la confiance, la motivation et l'intérêt nécessaires.

# V. LES PERSONNALITES DIFFICILES

# Quelques types de personnalités difficiles

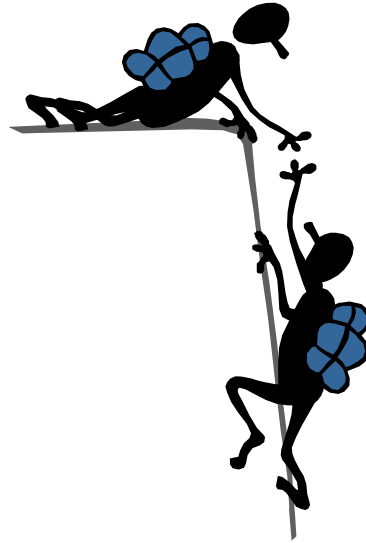
## Peu d'estime de soi

**Dépressive**



**Peur de la vie**

**Dépendante**



**Peur de perdre  
le lien**

**Evitante**



**Peur du regard  
des autres**

# Toujours plus

**Obsessionnelle**



**Tout contrôler**

**Anxieuse**



**Tout prévoir**

**Type A**



**Tout réussir**

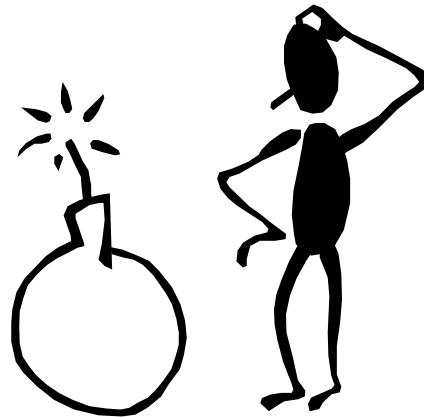
# Peur des autres

Schizoïde



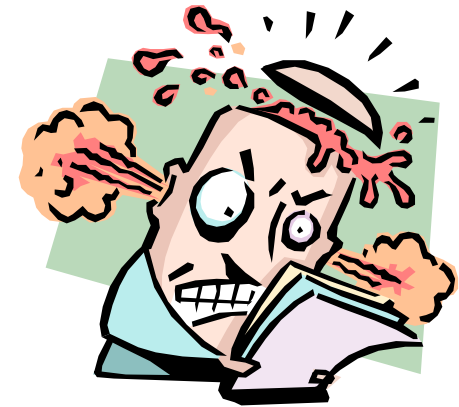
Les autres sont compliqués

Paranoïaque



Les autres sont dangereux

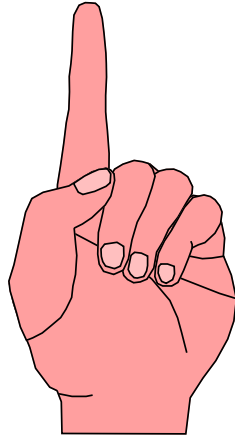
Passive-agressive



Les autres ne me reconnaissent pas

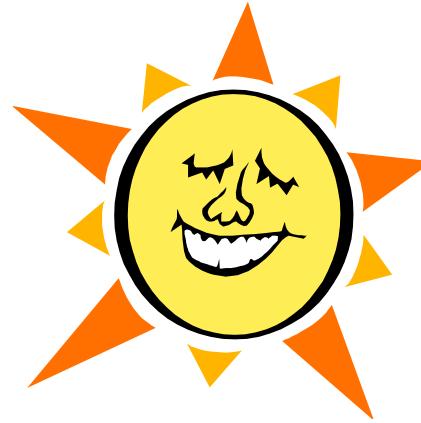
# Mise en avant

**Histrionique**



**Je dois me faire remarquer**

**Narcissique**



**Je passe avant les autres**



# Personnalité anxieuse

Traits	Soucis trop intenses par rapport aux risques de la vie quotidienne. Guette tout ce qui pourrait mal tourner.
Constellations de croyance	Le monde est plein de dangers.
Règle personnelle	Je dois toujours anticiper les problèmes, et toujours prévoir le pire.
<b>Situations gâchettes</b>	Absence de repères ou d'informations clairement rassurants: inconnus, incertitudes.
Réactions Stéréotypées	S'inquiéter, rechercher le maximum d'informations.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Montrez-lui que vous êtes fiable.  <b>Ne faites pas</b> Ne lui faites pas partager inutilement vos propres sujets d'inquiétude.
Si c'est :	<b>Votre collègue</b> Sachez utiliser ses qualités d'anxieux pour prévoir et préparer.

# Personnalité paranoïaque

Traits	Suspecte les autres de mauvaises intentions à son égard. Prête à des représailles disproportionnées si elle se sent offensée. Préoccupation par ses droits.
Constellations de croyance	Les autres peuvent être contre moi.
Règle personnelle	Je dois toujours me méfier, et aller au-delà de ce qui est dit ou montré par les autres.
<b>Situations gâchettes</b>	Situations floues, contradictions.
Réactions Stéréotypées	Se noyer dans des détails.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Respectez scrupuleusement les formes. <b>Ne faites pas</b> Ne renoncez pas à éclaircir des malentendus.
Si c'est :	<b>Votre collègue</b> Avant d'aller plus loin, allez consulter un bon avocat. Puis relisez ces quelques lignes.

# Personnalité histrionique

Traits	Recherche intensément l'affection de son entourage.
Constellations de croyance	Séduire, c'est prouver ma valeur.
Règle personnelle	Pour faire ma place, je dois attirer l'attention
<b>Situations gâchettes</b>	Personnes attirantes ou situations de groupe.
Réactions Stéréotypées	Se fâcher définitivement.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Attendez-vous à passer du statut de héros à celui de minable, et inversement. <b>Ne faites pas</b> Ne vous laissez pas trop attendrir.
Si c'est :	<b>Votre collègue</b> Gardez la distance qui lui permettra de vous idéaliser.

# Personnalité passive-agressive

Traits	Discute exagérément les ordres. Fait «traîner» les choses, se plaint d'être incomprise ou injustement traitée.
Constellations de croyance	Je mérite mieux que ce que j'ai.
Règle personnelle	Je n'ai pas à me laisser faire.
<b>Situations gâchettes</b>	Obéir à des ordres.
Réactions Stéréotypées	Adopter une attitude négativiste.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Demandez-lui son avis chaque fois que c'est possible.  <b>Ne faites pas</b> Ne faites pas semblant de ne pas remarquer son opposition. Ne vous laissez pas entraîner dans le jeu des représailles réciproques.
Si c'est :	<b>Votre patron</b> Changez-en, il risque de vous entraîner dans sa chute.

# Personnalité obsessionnelle

Traits	Perfectionnisme. Obstination selon ses règles. Froideur relationnelle.
Constellations de croyance	Il faut que les choses soient parfaitement faites.
Règle personnelle	Tout doit être fait dans les règles.
<b>Situations gâchettes</b>	Nouveauté, imprévisibilité, perte de contrôle sur les événements.
Réactions Stéréotypées	Revérifier. Planifier.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Montrez-lui que vous appréciez son sens de l'ordre et de la rigueur. <b>Ne faites pas</b> Ne faites pas d'ironie sur ses manies.
Si c'est :	<b>Votre collègue</b> Chargez-le des contrôles et des finitions.

# Personnalité dépendante

Traits	Besoin d'être rassurée et soutenue par les autres. Crainte de la perte de lien.
Constellations de croyance	Je suis faible et peu capable.
Règle personnelle	En cas de problème, je dois immédiatement chercher de l'aide.
<b>Situations gâchettes</b>	Décisions à prendre seul.
Réactions Stéréotypées	Essayer d'obtenir l'aide ou la présence des autres.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Renforcez plutôt ses initiatives. Demandez-lui d'abord son point de vue avant de répondre. <b>Ne faites pas</b> Ne prenez pas les décisions à sa place.
Si c'est :	<b>Votre collègue</b> Renvoyez-le gentiment à ses responsabilités.

# Personnalité narcissique

Traits	A le sentiment d'être exceptionnelle. S'attend à des attentions, des privilèges.
Constellations de croyance	Les autres passent après moi.
Règle personnelle	Tout m'est dû.
<b>Situations gâchettes</b>	Ne pas recevoir des égards que l'on estime nécessaires.
Réactions Stéréotypées	Monopoliser la parole pour parler de soi.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Ne faites que les critiques indispensables, et soyez très précis. <b>Ne faites pas</b> Soyez attentifs aux tentatives de manipulation.
Si c'est :	<b>Votre collègue</b> Attention à ce qu'il ne prenne pas votre place.

# Personnalité Schizoïde

Traits	Apparaît souvent impassible, détachée, difficile à deviner. Choisit surtout des activités solitaires.
Constellations de croyance	Je ne suis pas comme les autres.
Règle personnelle	Je dois rester isolé (e).
<b>Situations gâchettes</b>	Promiscuité.
Réactions Stéréotypées	Ne pas manifester d'intérêt pour les autres.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Respectez son besoin de solitude.  <b>Ne faites pas</b> N'exigez pas d'elle qu'elle exprime des émotions intenses.
Si c'est :	<b>Votre collègue</b> Laissez-le devenir un très bon expert plutôt que de le pousser à devenir un mauvais manager.



# Personnalité dépressive

Traits	Pessimisme. Humeur triste. Autodévalorisation : ne se sent pas «à la hauteur».
Constellations de croyance	Nous sommes ici-bas pour souffrir.
Règle personnelle	Je dois travailler dur pour être à la hauteur.
<b>Situations gâchettes</b>	Ne pas arriver à terminer un travail.
Réactions Stéréotypées	S'accuser de ne pas être à la hauteur.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Attirez par des questions son attention sur le positif.  <b>Ne faites pas</b> Ne lui dites pas de se secouer.
Si c'est :	<b>Votre collègue</b> Complimentez-le chaque fois qu'il est positif.

# Personnalité évitante

Traits	Hypersensibilité. Evite d'entrer en relation avec les gens. Dévalorisation de soi: faible estime de soi.
Constellations de croyance	Si les autres voient qui je suis, ils me rejeteront.
Règle personnelle	Je dois me tenir à l'écart.
<b>Situations gâchettes</b>	Etre confronté au jugement des autres.
Réactions Stéréotypées	Adopter une attitude distante en situation sociale.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Montrez-lui que son avis vous importe.  <b>Ne faites pas</b> N'ironisez pas à son propos.
Si c'est :	<b>Votre patron</b> Vous travaillez probablement dans une administration publique. <b>Votre conjoint</b> Bravo, vous avez réussi à ne pas <b>OU</b> <b>OU</b> <b>peut</b>



# Comportement de Type A

Traits	Lutte contre le temps : impatiente, intolérante à la lenteur chez les autres. Sens de la compétition. Engagement dans l'action.
Constellations de croyance	Les gens doivent être fiables et compétents.
Règle personnelle	Je dois relever tous les défis.
<b>Situations gâchettes</b>	Etre empêché d'agir. Une file d'attente.
Réactions Stéréotypées	S'énervier, hausser le ton.
<b>Comment les gérer ?</b>	<b>Faites</b> Soyez fiable et exact. Affirmez-vous chaque fois qu'il tente de vous mettre sous contrôle.  <b>Ne faites pas</b> Ne négociez pas avec lui à chaud. Ne dramatisez pas les conflits avec lui.
Si c'est :	<b>Votre conjoint</b> Encouragez-le à avoir une bonne hygiène de vie, pour éviter qu'il ne disparaisse prématurément.

# En conclusion

Quelques attitudes de base :

- L'acceptation positive
- L'empathie
- L'authenticité