

Gestion de Conflits

But de la Formation

La Formation à la Gestion des conflits permettra aux participants de comprendre les mécanismes d'émergence des conflits et de s'initier aux moyens de les traiter en vue de les résoudre pour promouvoir un management efficace.

Objectifs de la Formation

- **Saisir le sens et les fonctions des conflit ;**
- **Cerner les causes et les conséquences des conflits;**
- **Savoir reconnaître et résoudre les situations de conflits;**
- **S'initier aux stratégies de résolution des conflits**

Séminaire sur Gestion des conflits

Exercice n°1 : Diagnostic

- **Identifier l'environnement externe de votre administration :**
 - Partenaires
 - Nature des relations
 - Défis et contraintes (économiques, démographiques, technologiques, culturelles.)
- **Définir sa mission et ses objectifs**
 - Sur le plan quantitatif
 - Sur le plan qualitatif
- **Moyens et ressources mis à sa disposition :**
 - Organisation
 - Ressources humaines et matérielles
 - Supports de communication interne et externe
 - Style de gestion
- **Identification de ses forces et faiblesses**
- **Gestion des conflits**
 - Donner une définition du conflit?
 - Que signifie pour vous « Gestion des Conflits »?

Introduction

- Une organisation est un ensemble regroupant une structure, des ressources humaines et matérielles et des politiques en vue de la réalisation d'une mission donnée ;
- L'organisation choisit un mode de fonctionnement qui se concrétise par une structure schématisée par un organigramme avec certains niveaux de hiérarchie;
- Il existe généralement trois niveaux de hiérarchie au sein d'une organisation : un niveau stratégique (décisions importantes), un niveau intermédiaire et un niveau opérationnel ;
- La division du travail au sein de toute organisation nécessite une coordination des tâches des différents collaborateurs.

L'efficacité et l'efficience d'une organisation dépendent :

- Du type de structure adoptée;
- De la qualité de la coordination verticale et horizontale de ses activités(style de management) ;
- Une formalisation des politiques, des procédures et des règles de travail ;

Introduction

- **Le Management d'une organisation** est la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes;
- **Le Management** est la direction d'une entité visant la maximisation des contributions individuelles et leur orientation vers l'atteinte des objectifs.

Introduction

Assumer la fonction de direction dans une organisation implique d':

Effectuer les grands choix stratégiques : ***politiques, objectifs, programmes et budgets.***

- Structurer l'organisation : **concevoir et mettre en place les systèmes, les méthodes et les procédures nécessaires pour atteindre les buts fixés.**
- Rassembler/animer les **forces et les ressources nécessaires au « projet de l'organisation ».**

Les activités de la direction

- Connaissances des faits ;
- Choix des buts ;
- Organisation des moyens ;
- Définition de la structure ;
- Conduite des hommes ;
- Contrôle

Processus de management

- **Planification :**
 - Définir les objectifs
 - Choisir la meilleure façon de les atteindre
- **Organisation:**
 - Affecter et organiser les ressources nécessaires
- **Direction/ Impulsion:**
 - Diriger, influencer et assister les RH
- **Contrôle:**
 - Superviser pour corriger, réajuster et adapter

Rôles du manager

- **Interpersonnel interne et externe:** :
 - Représenter
 - Motiver
 - Assister
 - Développer les équipes, les relations
- **Informationnel:**
- **Décisionnel :**
 - Gestion des conflits et des problèmes
 - Allocation des ressources
 - Négociation(conditions de travail, budget..)

Performance du manager

- **Se définit par rapport à trois dimensions:**
 - **L'efficacité:** faire la meilleure utilisation possible des ressources disponibles pour réaliser les objectifs ;
 - **L'efficience:** choisir des objectifs appropriés et les réaliser ;
 - **La créativité** dans les méthodes et les solutions.

Management et conflit

- **Le management stratégique** renvoie aux fonctions de direction de l'organisation: il n'est pas centré sur l'animation des hommes
- **Le management opérationnel** est beaucoup plus centré sur les systèmes et sur les hommes, il est responsable de la motivation et de l'efficacité de son unité.

Gestion des conflits et management opérationnel

- Le manager opérationnel participe activement à l'organisation du travail:
 - **définition, répartition** des tâches;
 - **conception** des méthodes et des procédures de travail
- Son action s'inscrit toujours dans une **structure** qui définit des règles auxquelles il doit **se soumettre**.

Gestion des conflits et management opérationnel

- Pour créer un bon climat de travail, le management opérationnel doit œuvrer pour la mise en œuvre des dix principes suivants:
 - ✓ Diagnostic de l'unité ;
 - ✓ Objectifs et indicateurs ;
 - ✓ Définition et hiérarchisation des tâches ;
 - ✓ Répartition des tâches ;
 - ✓ Méthodes et procédures de travail.

Gestion des conflits et management opérationnel

• Pour créer un bon climat de travail, le management opérationnel doit œuvrer pour la mise en œuvre des dix principes suivants:

- ✓ Suivi et contrôle des résultats ;
- ✓ Information et communication ;
- ✓ Formation ;
- ✓ Appréciation ;
- ✓ Implication et participation aux prises de décision.

Définition du Conflit

Définition :deux acceptions du mot conflit:

- La première vient du latin « *conflictus* » qui signifie choc: c'est la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme...ce choc inflige des pertes aux deux adversaires ;
- La deuxième signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent: querelles, désaccords, la lutte de pouvoir...si cette opposition d'intérêt n'est pas traitée elle peut entraîner un conflit ouvert.

Définition du Conflit

Définition :

- Dans une organisation le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action ;
- Les conflits interviennent quand un individu ou un groupe sont confrontés à des problèmes de prise de décision ;
- Par conflit, on entend une différence perceptible entre 2 ou plusieurs parties qui résultent dans une opposition mutuelle.

Existence des Conflits

Trois éléments essentiels:

- Des entités antagonistes(personnes, groupes..) ;
- Un objet de conflit(le différend) ;
- Une proximité fonctionnelle dans un système donné(une équipe de travail, un service, une organisation...).

Existence des Conflits

- ❑ les conflits sont inhérents au développement des individus et des groupes ;
- ❑ L'art d'un responsable consiste à :
 - Identifier le type de conflit et les stratégies des parties adverses
 - Distinguer les problèmes de personnes et les problèmes organisationnels
 - Utiliser la dynamique du conflit pour ouvrir l'organisation sur de nouvelles opportunités

La problématique des conflits dans les organisations

- **Dans les organisations, les conflits entre individus et entre groupes sont fréquents ;**
- **Un conflit est souvent considéré comme un facteur négatif, mais il peut avoir aussi des conséquences positives ;**
- **Par conséquent une certaine dose de conflit dans une organisation est nécessaire mais trop de conflits peut avoir des effets néfastes.**

La problématique des conflits dans les organisations

- Un niveau bas de conflit peut être révélateur que des problèmes sont cachés et que les nouvelles idées ne sont pas encouragées ;
- Trop de conflits indiquent que d'énormes énergies sont gaspillées dans la dissension et l'opposition ;
- Les managers doivent comprendre les causes des conflits, savoir comment les réduire ou les résoudre , et être capable de stimuler les conflits d'une manière positive chaque fois que cela est approprié

Exercice

- Quels sont les types de conflits que vous rencontrez dans votre administration ?
- Quels en sont les causes et comment ses conflits se manifestent –ils ?
 - Choisir un type de conflit dominant et l'analyser selon la démarche suivante :
 - Identification du problème
 - Causes et conséquences du problème
 - L'exploration des différentes solutions possibles
 - Choix d'une solution

Les différents types de conflits et leurs caractéristiques

- Entre entités ;
- Entre un supérieur hiérarchique et un collaborateur ;
- Entre collègues ;
- Avec des clients, usagers ou des fournisseurs.

Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

- Il a été constaté que toute organisation:
- Génère des risques de conflits entre les personnes et
- Manifeste des dysfonctionnements dans les systèmes.

Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

Ces conflits et dysfonctionnements peuvent être rattachés à l'une des trois manifestations suivantes:

1. La démotivation,
2. La rivalité,
3. L'opposition des systèmes de valeurs.

Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

- Les unités qui connaissent ces types de manifestations conflictuelles, présentent toujours au moins l'un des dysfonctionnements suivants:
 - 1. Dysfonctionnements de la fonction prévision,**
 - 2. Dysfonctionnements de la fonction organisation,**
 - 3. Dysfonctionnement de la fonction de contrôle.**

Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

1. Dysfonctionnement concernant la fonction prévision

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'unité, son fonctionnement interne et la maturité professionnelle des collaborateurs qui la composent ;
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés ;
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

2. Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation

- Mauvaise définition des tâches,
- Mauvaise répartition des tâches,
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

3. Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus ;
- Absence d'information concertée ;
- Absence de participation aux décisions ;
- Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

4. Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle

- Absence de suivi des résultats de l'unité,
- Absence de suivi des performances individuelles.

Aspects positifs des conflits

- Mettent en évidence les problèmes et les besoins de solutions
- Stimulent le changement (résultat de la recherche de solutions)
- Renforcent le moral et la cohésion entre les membres des groupes qui sont concernés par la situation de conflit
- Stimulent la créativité, l'innovation par l'encouragement de nouvelles idées

Aspects négatifs des conflits

- **Hostilité entre les individus et les groupes**
- **Rétention de l'information et des ressources**
- **Interférence et limitation des efforts**
- **Allongement des délais de réalisation des projets**
- **Augmentation des coûts**
- **Cause du départ des employés de valeur**

Les causes des conflits dans une organisation

1/- L 'interdépendance des tâches

- Interdépendance séquentielle quand le travail d'une personne dépend lourdement du travail d'une autre**
- Interdépendance réciproque dans laquelle des individus ou des unités de travail sont mutuellement interdépendants,**

Les causes des conflits dans une organisation

2/- La rareté des ressources

- **Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières**

ex : si 2 groupes ont besoin du même matériel, chaque groupe pensera que ses besoins sont plus importants que ceux de l'autre groupe et aucun groupe ne sera disposé à faire des concessions ou des compromis

Les causes des conflits dans une organisation

3/- Incompatibilité des objectifs (buts)

- Les membres d 'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit
 - ex le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourraient trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts

Les causes des conflits dans une organisation

4/ Échec de communication : un manque de communication ou une communication inadéquate peut créer des conflits

5/ Différences individuelles : de personnalités, d 'expériences, de valeurs créent de fréquents conflits

6/ Un système de récompenses inadéquat, inapproprié qui récompense la compétition quand la coopération devait être encouragée.

7/ L'environnement et les caractéristiques de l 'organisation déterminent la quantité de conflits qu'elle vit

Stratégies d'approche et de résolution des conflits

- Stratégies gagnant- perdant: basées sur le pouvoir, sont utilisées dans les milieux hiérarchisés ;
- Stratégies perdant- perdant: les compromis font partie de cette catégorie;;
- Stratégies gagnant- gagnant: axées sur la résolution des problèmes, la créativité et la bonne volonté.

Les fondements de la gestion des conflits

- Réguler et innover ;
- Décentraliser et stimuler la participation ;
- Former et enrichir les compétences ;
- Privilégier la communication orale ;
- Responsabiliser les acteurs.

Exercice: 2

- Quels sont les types de conflits que vous rencontrez dans votre administration ?
- Quels en sont les causes et comment ses conflits se manifestent –ils ?
- Choisir un type de conflit dominant et l'analyser selon la démarche suivante :
 - Identification du problème
 - Causes et conséquences du problème
 - L'exploration des différentes solutions possibles
 - Choix d'une solution
 - La négociation de la solution (contrat)
 - La vérification et le suivi des résultats

La direction par objectif et gestion des conflits

Un objectif peut être défini comme:

Un résultat **mesurable attendu à une échéance précise grâce à la mise en œuvre d'actions appropriées**

La direction par objectif et gestion des conflits

Cette définition appelle les notions suivantes :

- Avenir
- Diagnostic
- Action
- Résultat
- Moyen
- Indicateur
- Contrôle

La direction par objectif et gestion des conflits

Avenir : un objectif repose sur une analyse prévisionnelle et prospective associée à l'idée d'échéance.

Diagnostic: le repérage des points forts et des dysfonctionnements de la situation constitue le point de départ de la définition des objectifs.

Action: l'action constitue le fait générateur de changement et permettra le passage entre la situation actuelle et l'atteinte de l'objectif.

La direction par objectif et gestion des conflits

Résultat: agir pour modifier la réalité implique la recherche d'un résultat réel qui apparaît en comparant la situation nouvelle avec la situation ancienne.

Moyen: définir un objectif et des actions pour l'atteindre suppose une analyse des moyens disponibles et une modification éventuelle de ceux-ci.

La direction par objectif et gestion des conflits

Indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs sont définis avant la mise en œuvre du plan d'action.

Contrôle: un résultat doit être contrôlable en termes quantitatifs, qualitatifs, de délai et de coût.

D'où la nécessité du contrôle de gestion

Importance des objectifs

- Les objectifs donnent aux gens :
 - Le but et le sens
 - La motivation
 - La sécurité
 - Le Sentiment d'accomplissement
- Les objectifs permettent :
 - Direction
 - Mesure du succès...ou de l'échec
 - Mesure de la croissance

Formulation des objectifs

- Les objectifs doivent être SMART:

- ✓ spécifiques ;
- ✓ mesurables ;
- ✓ accessibles ;
- ✓ réalisables ;
- ✓ temporels ;
- ✓ négociables.

Styles de management et conflit

Un style de management est l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrivent la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe. Il s'agit bien de la façon de commander et d'exercer l'autorité.

Existe t'il un style de management idéal ?

- **un bon style de management est un style souple et flexible :**
 - Cohérent avec les attentes des collaborateurs ;
 - Adapté aux caractéristiques de l'organisation ;
 - Compatible avec les spécificités de l'environnement ;
 - Cohérent avec le tempérament du dirigeant .

Existe t'il un style de management idéal ?

- **Améliorez en permanence vos méthodes de commandement :**

- Déléguez les responsabilités à vos collaborateurs ;
- Contrôlez leurs performances;
- Respectez vos collaborateurs (acceptez la différence, respectez leur désir d'autonomie, pour favoriser la créativité et l'initiative;
- Valorisez la réussite et développer l'esprit de compétition ;
- Évitez la manipulation ;
- Maîtrisez l'art de communiquer en maîtrisant l'art d'écouter ;
- Maîtrisez votre expression écrite ;
- Gérer votre image .

Management du leadership

- Les personnes à différents stades de leur carrière ont besoin de différents types de soutien;
- Le management du leadership est l'art d'adapter son style de management en fonction des circonstances et des personnes que l'on doit conduire et motiver ;
- Il s'agit d'une conception dynamique du leadership ou autrement dit des différents modes de mise en action du leadership.

Management du leadership

- La maturité professionnelle d'un collaborateur se définit à partir de:
 - Son degré de compétence,
 - Son degré de motivation
- En combinant ces composantes graduées en intensité, on obtient quatre niveaux d'autonomie.

Management du leadership

- **Hersey et Blanchard deux chercheurs américains ont dégagés 4 modes de mise en action du leadership:**

- **Le mode « diriger »** dans lequel le leader donne des instructions précises et surveille de près l'exécution des tâches
- **Le mode « entraîner »** dans lequel le leader continue à diriger et à surveiller de près l'exécution des tâches, mais de plus, explique les décisions, sollicite les suggestions et encourage les progrès
- **Le mode « épauler »** dans lequel le leader facilite et encourage les efforts de ses collaborateurs pour accomplir les tâches, il partage avec eux la responsabilité de la prise de décision
- **Le mode « déléguer »** dans lequel le leader transmet à ses collaborateurs la responsabilité de la prise de décision et de la résolution de problèmes

Personnalisez votre Encadrement

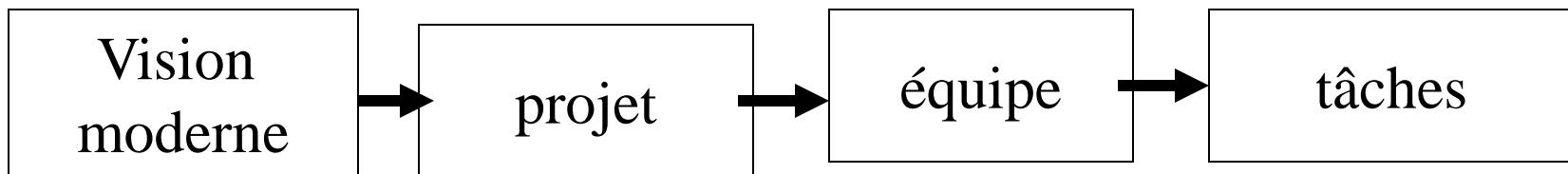
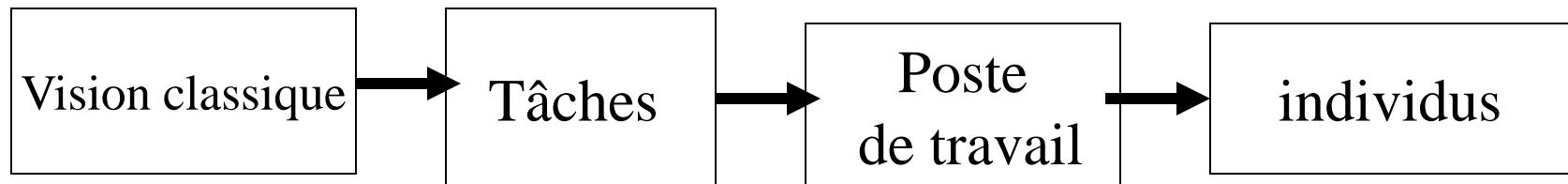
Niveau de Développement	Style d'encadrement
Compétence faible Engagement fort	<i>Style Directif</i> DIRIGER: affirmer, structurer, superviser
Compétence modérée Engagement faible	<i>Style persuasif</i> ENTRAINER: persuader, encourager, stimuler, expliquer
Compétence forte Engagement variable	<i>Style concertatif</i> EPAULER: se concerter, encourager, les initiatives , faire participer
Compétence forte Engagement Fort	<i>Style Déléguer</i> DELEGUER : responsabiliser, faire réaliser, réguler

Gestion de conflits et animation d'équipe

- Le travail d'équipe est de plus en plus développé dans les organisations modernes pour des raisons de performance et de flexibilité
- L'organisation en équipe traduit un changement de vision dans la gestion des organisations et des ressources humaines

Le travail d'équipe

Visions classique et moderne de l'organisation du travail



L'organisation par équipe

- **La vision moderne de l'organisation est centrée sur :**
 - Le projet qui est un ensemble d'activités différentes contribuant à la même finalité
 - L'équipe au quelle un projet est confié et qui s'occupera de la définition des tâches et leurs répartition entre ses membres
 - La cohérence qui est recherchée entre les membres de l'équipe
 - La mise en relation des compétences diversifiées et la création d'une complémentarité professionnelle

Du travail individuel au travail d'équipe

- **Pourquoi le travail en équipe?**

- **Le changement** mené par les équipes est plus efficace que celui conduit par la hiérarchie
- **Le progrès** : l'interaction entre plusieurs compétences individuelles fait émerger de nouvelles compétences et est source de créativité
- **L'émulation** : le travail d'équipe crée une culture communautaire qui favorise l'implication et la compétition : émulation entre les individus et entre les équipes
- **La complémentarité** des compétences pour la réalisation d'un projet ou la résolution d'un problème

Du travail individuel au travail d'équipe

• Pourquoi le travail en équipe?

- **La flexibilité** : la gestion par projet et par équipe rend une organisation plus flexible
- **L'adaptation**: réactions rapides aux contraintes internes et externes
- **Le décloisonnement** entre les métiers, les individus et les fonctions
- **La mobilité** géographique et professionnelle
- **Le redéploiement** des effectifs selon le volume des activités
- **L'apprentissage** continu

Mobilisation d'équipe

- **Pour qu'une équipe puisse être efficace il faut :**

- Lui confier un projet mobilisateur qui s'insert dans la vision de l'organisation ;
- Lui confier la recherche d'une solution ou l'atteinte d'un résultat ;
- Bien choisir les membres en fonction du but assigné ;
- Développer le sentiment d'appartenance ;
- Lui laisser l'initiative de fixer ses règles de fonctionnement ;
- Rester à l'écoute des propositions de l'équipe ;
- Donner une chance à la concrétisation de ses idées.

Démarches facilitatrices de résolution de conflits

- Procéder avec un savoir- être adapté:
 - Maîtriser votre émotion pour être calme
 - Montrer une disponibilité psychologique pour comprendre la nature du conflit : état d'esprit ouvert, écoute
 - Adopter une attitude neutre, bienveillante ou empathique selon les circonstances.

Démarches facilitatrices de résolution de conflits

- Utiliser un savoir-faire cohérent par étapes:
 - Première étape: un conflit exprimé est à moitié résolu
 - Deuxième étape: les solutions recherchées en commun sont les plus faciles à adopter
 - Troisième étape: les compromis gagnants sont les plus efficaces

Processus de résolution d'un conflit interpersonnel

- La reconnaissance du problème ;
- La définition du problème ;
- L'exploration des différentes solutions possibles ;
- La prise de décision ;
- La négociation d'un contrat ;
- La vérification des résultats.

Négociation et conflit

- La négociation est une rencontre entre des acteurs qui veulent régler leur divergence par un arrangement ;
- Négocier conduit à reconnaître que ces acteurs ont du pouvoir l'un sur l'autre ;
- Négocier consiste à manipuler dépendance et pouvoir en vue d'un accord ;
- La négociation est la gestion d'un conflit d'intérêts entre les parties en jeu ;
- Négocier, c'est agir, faire bouger, échanger, c'est le contraire de l'inertie .

Négociation et conflit

- La négociation s'inscrit toujours dans un certain rapport de force ;
- Il n'y pas de négociation lorsqu'une partie dispose d'un pouvoir suffisant pour imposer sa volonté ;
- Négocier n'est pas contraindre l'autre à accepter mais admettre la possibilité d'une influence réciproque.

Négociation et conflit

- Un problème et une tension (divergence ou écart) ;
- Des protagonistes adversaires ou partenaires ;
- La volonté d'aboutir à un résultat ;
- La nécessité d'un objectif et d'une marge de manœuvre ;
- La prise en compte des rapports de force.

Négociation et conflit

- Toute négociation oscille entre deux pôles selon la situation :
 - Un pôle négatif : (l'affrontement) **qui se caractérise par le jeu des rapports de force tels que l'intimidation, le chantage , et la manipulation .**
 - Un pôle positif : (l'échange et la concertation) **qui se caractérise par la reconnaissance des convergences possibles et par la subordination des intérêt personnels aux intérêts communs .**

Négociation et conflit

- Une négociation demande :
 - Du temps: **ce n'est pas une réaction impulsive** ;
 - Des ressources intellectuelles :**réactions réfléchies et coordonnées** ;
 - Des ressources affectives : **résistance au stress et à la pression** ;
 - Des ressources en tonus et énergie.

Communication et conflits

- La communication totale et parfaite n'existe pas
- On ne peut pas ne pas communiquer
- Tout communique
- Se méfier de ses perceptions immédiates
- Nous ne voyons pas tous les choses au même moment
- En matière de communication c'est le résultat qui compte
- C'est à l'émetteur qu'incombe la totale charge de se faire comprendre pour parvenir à ces fins.

Communication et conflit

- Une communication managériale efficace se base sur trois outils ou comportements:
 - L'écoute ;
 - Le questionnement ;
 - La reformulation.

Les règles de base de la communication interpersonnelle

- L'écoute peut être:

- **Active**: signifier mon attention par la posture, le regard, et les gestes
- **Neutre**: je signifie l'absence d'influence positive ou négative, d'accord ou de désaccord
- **Empathique**: je signifie le partage des sentiments de l'autre, de ce qu'il éprouve

Les avantages de la pratique de l'écoute:

- ✓ Disposer régulièrement des informations sur l'entité et son évolution
- ✓ Encourager la participation et l'expression des compétences (cohésion et esprit d'équipe)
- ✓ Corriger les dysfonctionnements de l'organisation des groupes
- ✓ Développer la motivation des collaborateurs par la reconnaissance du droit à la parole
- ✓ Permet la conjugaison des efforts l'échange d'expériences et le bénéfice des compétences de tous les membres du groupe
- ✓ Évite les malentendus et renforce l'intégration du manager dans l'équipe.

Les règles de base de la communication interpersonnelle

- **Le questionnement permet de :**
 - prendre l'information
 - Faire le point avec l'équipe
 - Comprendre avant de réagir

Les règles de base de la communication interpersonnelle

- Le questionnement permet au manager de :
 - Prendre l'information dont on a besoin
 - Faire le point sur une situation
 - Comprendre avant de réagir
 - Il faut poser les bonnes questions au bon moment
 - Privilégier au départ les questions ouvertes et compléter par des questions de détail
 - Le questionnement permet au manager de :
 - Prendre l'information dont on a besoin
 - Faire le point sur une situation
 - Comprendre avant de réagir
 - Il faut poser les bonnes questions au bon moment
- Privilégier au départ les questions ouvertes et compléter par des questions de détail

Les règles de base de la communication interpersonnelle

- **La re-formulation consiste à dire autrement les propos de l'interlocuteur**
- **La re-formulation permet au manager de :**
 - Témoigner de son écoute
 - Contrôler sa propre compréhension
 - Faciliter la poursuite de l'entretien
 - Avoir un bon feedback de l'interlocuteur
 - Créer un climat de confiance

Les règles de base de la communication interpersonnelle

- **Les mots clés pour introduire la re-formulation:**

- Si j'ai bien compris...
- Vous voulez dire que...
- Autrement dit...
- Il vous semble que...

Conclusion

Quel chemin suivre pour réduire l'émergence des conflits dans l'environnement professionnel?

- ✓ Réguler et innover ;
- ✓ Décentraliser et stimuler la participation ;
- ✓ Former et enrichir les compétences ;
- ✓ Privilégier la communication orale ;
- ✓ Responsabiliser les acteurs.