

QUATRE CONVERSATIONS CLÉS QUI PRODUISENT DES RÉSULTATS



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION AUX QUATRE CONVERSATIONS CLÉS QUI PRODUISENT DES RÉSULTATS	3
CONVERSATION 1 : DÉFINIR LES ATTENTES – LA CONVERSATION QUI FIXE LE CADRE	6
CONVERSATION 2 : ÉVALUER LES PROGRÈS – FEEDBACK CONTINU	8
CONVERSATION 3 : LE DÉVELOPPEMENT DES HOMMES – ENCOURAGER LA PRISE DE RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE ET L'AUTONOMIE	9
CONVERSATION 4 : RÉSOUDRE LES CONFLITS – GESTION DU PROBLÈME	12



1. INTRODUCTION AUX QUATRE CONVERSATIONS CLÉS QUI PRODUISENT DES RÉSULTATS

Nous nous concentrons dans la formation sur les quatre conversations clés qui, quand elles sont bien menées, assurent des résultats ainsi qu'un apprentissage et une performance durables. Ce n'est pas une liste exhaustive de conversations. Elles ont plutôt été choisies pour se concentrer sur les moments clés où le manager facilite la compréhension commune et la libre circulation d'informations dans son Unité afin de créer un climat de succès où chaque individu apporte sa contribution personnelle de manière constructive à l'ensemble de l'équipe.

Quelles sont les quatre conversations ?

Les quatre conversations sont les suivantes :

- (i) Définir les attentes – La conversation qui fixe le cadre
- (ii) Évaluer les progrès – Feedback sur la performance
- (iii) Le développement des hommes – Encourager la prise de responsabilité individuelle et l'autonomie
- (iv) Résoudre les conflits – Gestion précoce des problèmes pour assurer un environnement de travail sain

Le manager doit faciliter la compréhension commune et la circulation des informations pour aider l'apprentissage de chacun et de l'équipe, pour engendrer un climat de transparence et d'accomplissement. C'est pourquoi ces conversations sont menées à deux niveaux : au **niveau individuel** et au **niveau de l'équipe**. Les conversations sont **entremêlées** dans le travail de l'équipe et les quatre conversations ne sont pas nécessairement considérées comme étant uniques ou isolées mais elles permettent de créer une **culture** qui maintient de bons résultats. Les quatre conversations sont interdépendantes et le manager peut glisser d'une conversation à une autre en fonction de la situation. De ce fait, le manager doit incarner et donner l'exemple des comportements et attitudes attendus de l'équipe en étant franc, authentique et en décrivant activement les pratiques conversationnelles désirées.

Pourquoi des conversations ?

La communication axée sur le commandement et le contrôle n'est plus d'actualité. Les conversations ont une approche différente selon les discussions et les débats, elles donnent la direction et transmettent des instructions. Les conversations sont inclusives, multidirectionnelles, dynamiques et créées en commun. Les conversations soulignent l'importance du dialogue. Les conversations sont fluides et ouvertes, elles sont engagées dans un but positif, elles permettent le partage libre de différents faits, opinions, interprétations et sentiments, afin de co-crée un accord réciproque et un sens partagé.



Les caractéristiques de la pratique conversationnelle sont les suivantes :

- Les gens parlent d'égal à égal (même dans une hiérarchie)
- Il y a une base de respect et de confiance mutuels
- Les intervenants se connectent mentalement et émotionnellement (intimité)
- Tout le monde a le droit d'être écouté attentivement (inclusion)
- Les managers passent plus de temps à poser des questions et à y répondre qu'à raconter
- Les conversations appellent à l'ouverture, l'honnêteté et la franchise et dépendent de l'authenticité du manager



- Réciprocité, dialogue, échange (interactivité)
- On est conscient de l'issue de la conversation (intentionnalité)

Pour cette raison, les managers accordent beaucoup d'importance à l'écoute et au questionnement, à la création d'un environnement où les gens se sentent libres de partager leurs pensées et leurs sentiments, ainsi qu'à l'ouverture d'esprit et à la transparence dans les échanges.

Pour en savoir plus sur le leadership conversationnel, veuillez suivre les liens ci-dessous :

- *Leadership is a conversation*, Groysberg & Slind (2013), <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>
- *The rise of conversational leadership*, Dik Veenman and Graham Hart (2014), http://www.therightconversation.co.uk/pdfs/The_Rise_Of_Conversational_Leadership.pdf

Quelles sont les conditions nécessaires à la réussite d'une conversation ?

Pour que les conversations soient productives et fructueuses, les ingrédients suivants doivent être réunis :

- Une base de relation
- Un environnement où les gens se sentent libres de parler honnêtement, en toute sécurité

Il n'est pas possible d'avoir une conversation sincère si une relation n'existe pas. Les relations sont basées sur la confiance, la coopération et la réciprocité. Pour faire naître ces qualités dans l'équipe, le manager doit montrer de l'intérêt, du respect et une attention sincère envers chaque membre de l'équipe. Les managers prennent le temps de mettre en place les conditions ou d'instaurer le climat



nécessaires pour que les intervenants puissent parler de choses importantes en toute sécurité. Les managers se servent de ces conversations pour en apprendre un peu plus sur les protagonistes : leurs intérêts, leurs valeurs et leurs motivations. Les managers se servent de chaque interaction, courte ou longue, informelle ou plus officielle pour renforcer la confiance et les liens. Que ce soit à la cafétéria, dans le couloir ou au détour d'un bureau, ils demandent à la personne comment elle va... et **écoutent** la réponse ! Lorsque les gens se sentent écoutés et compris, la confiance s'installe, la

sécurité psychologique augmente et les gens partagent et contribuent à des niveaux plus élevés. Se montrer authentique et vulnérable en exprimant de vrais sentiments aide à renforcer la relation.

Quelles sont les conséquences d'une absence de relation ou de l'insécurité du climat ?

- La communication est souvent superficielle, unidirectionnelle, transactionnelle et sans intérêt
- Des hypothèses sont faites quant aux autres personnes, à leurs idées et points de vue et nous n'arrivons pas à poser les bonnes questions.
- Les relations deviennent uniquement professionnelles et le lien émotionnel qui génère la confiance, l'inspiration et la loyauté ne se forme jamais ou se défait ;
- Un manager qui n'instaure pas de relation avec son équipe peut être perçu comme quelqu'un qui exerce un pouvoir positionnel et il peut être fragilisé par son équipe ;



- Les managers ne comprennent pas les valeurs, les motivations ni le potentiel des membres de l'équipe et ratent des occasions d'obtenir de meilleurs résultats ou mettent ces personnes gravement en danger.
- Quand les gens se sentent incompris et sous-évalués, ils ne font pas d'effort supplémentaire ;
- Lorsque les gens sont traités comme des machines, ils deviennent moins motivés et moins productifs, ils se mettent en retrait, sabotent le travail et finissent par partir.

Pour en savoir plus sur l'écoute et la confiance, suivez les liens suivants :

- *What great listeners actually do*, Zenger & Folkman (2016),
<https://hbr.org/2016/07/what-great-listeners-actually-do>
- *Building trust*, Ken Blanchard (2010),
<http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard-Building-Trust.pdf>

Pour comprendre pourquoi il est important que les gens se sentent en sécurité, suivez les liens suivants :

- *Why good leaders make you feel safe*, Simon Sinek (2014)
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe
- *Building a psychologically safe workplace*, Amy Edmondson (2014)
<https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>



2. CONVERSATION 1 : DÉFINIR LES ATTENTES – LA CONVERSATION QUI FIXE LE CADRE

Cette conversation qui fixe le cadre a pour but d'apporter de la clarté, pour que tous les membres de l'équipe sachent exactement ce qui est attendu d'eux en tant qu'individus et en tant qu'équipe. Les membres de l'équipe ne doivent pas seulement avoir la même compréhension de ce qui est attendu, mais doivent également en partager le sens. Comme chacun a une vision différente, ceci peut prendre du temps et demander de l'investissement. Les conversations doivent se tenir au niveau individuel et au niveau collectif. Les attentes concernant le travail en lui-même, la manière dont l'équipe devra communiquer et partager les informations, la manière dont les normes et les délais seront respectés et les normes environnementales à adopter dans l'équipe doivent être clarifiées et convenues.

Comment communiquez-vous vos préférences en matière de travail d'équipe ?

La première étape, souvent occultée par les managers, est de clarifier et communiquer ses attentes en tant que manager. Chaque manager a sa propre façon de travailler (style de communication, reporting, recevoir et transmettre des informations, accessibilité et disponibilité, implication au jour le jour tout en prenant de la hauteur, réflexions clé personnelles pour prendre des décisions, ses préférences, sa manière de travailler, ce qui peut le mettre sous pression etc...). Cette réflexion est primordiale afin que les managers puissent se demander quel impact cela a sur leur propre façon de travailler. Ils doivent ensuite communiquer ces informations à leurs équipes et vice-versa et ainsi clarifier quelle approche est la meilleure en fonction de la situation. La seconde étape est de rendre cela transparent pour l'équipe et de communiquer leurs préférences. Tous veulent savoir ce que signifie la réussite pour leur manager !

Quelles sont les attentes à établir pour garantir des résultats ?

Les résultats ne se réfèrent pas uniquement à l'accomplissement des objectifs individuels et collectifs. Cela inclut aussi de maintenir la motivation, l'esprit d'équipe, l'apprentissage et le développement. Les attentes dans ces domaines doivent être clarifiées, comprises et acceptées de tous. Le manager doit être clair sur ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Il est souvent nécessaire de fixer un cadre ou des limites de conversation. Un repère doit être fixé pour comprendre **ce** qui doit être accompli et **comment**. Les conversations doivent être tenues au niveau individuel et au niveau de l'équipe (pas une seule fois ou deux, mais intégrées dans les pratiques de l'équipe pendant toute l'année).

Sur quoi faut-il spécifiquement se mettre d'accord au niveau individuel et au niveau de l'équipe ?

La clarté et la compréhension doivent être partagées afin de parvenir à un accord réciproque sur les points suivants :

- Objectifs et contributions à apporter à l'équipe, à l'organisation et à la manière de travailler ensemble
- Résultats et finalités
- Livrables
- Rôles et responsabilités
- Normes qui définissent les efforts et le comportement quotidiens
- Collaboration



- Reporting
- apprentissage et développement

Au niveau de l'équipe tout particulièrement, ces conversations impliquent de construire une compréhension commune des processus clés de l'équipe (prise de décision, communication et circulation d'informations, résolution des problèmes, gérer le feedback, résoudre les conflits, planification, reporting, standards et normes).

L'efficacité d'une conversation qui fixe le cadre aura une conséquence sur les autres types de conversations que les managers doivent mener. Le renforcement des messages clés et la capacité à donner l'exemple sont deux actes de management cruciaux.

On considère que la conversation pour fixer le cadre est réussie si :

- Le personnel a clairement compris sa mission et les objectifs de l'équipe
- Les membres de l'équipe, sur le plan individuel comme sur le plan collectif, savent quels résultats sont attendus et à quoi correspond la réussite
- Les membres du personnel ont des objectifs individuels clairs liés aux objectifs de l'équipe, compris et acceptés, mesurables et définis dans le temps (objectifs de tâches, de comportement et de développement)
- Les rôles, les responsabilités, la valeur ajoutée de la contribution de chaque membre du personnel sont connus et reconnus
- Le suivi du progrès et le processus de reporting sont compris et acceptés
- Les processus de l'équipe sont discutés, compris et acceptés
- L'aide requise par le manager est acceptée
- La responsabilisation (respect des engagements) est démontrée par le manager et suivie par le personnel
- Le personnel comprend parfaitement le rôle du manager, ses préférences, ses attentes personnelles, ses critères de réussite
- L'interaction entre le manager et le personnel et entre les membres du personnel est ouverte, constructive et respectueuse
- Le manager incarne les comportements attendus du personnel
- Le personnel connaît les attentes de son manager sur son développement et a envie de se développer

Pour encourager des conversations saines et garantir la compréhension et l'apprentissage, les managers misent principalement sur l'instauration d'un bon équilibre entre demande et assertivité. Pour en savoir plus, lisez l'article suivant :

- *Advocacy and Inquiry: combining the basic steps of the dance of communication*, Fred Kofman (2012)
http://www.axialent.com/pdf/Advocacy_and_Inquiry_by_Fred_Kofman.pdf



3. CONVERSATION 2 : ÉVALUER LES PROGRÈS – FEEDBACK CONTINU

Votre équipe et vous-même devez savoir où vous en êtes dans votre progression vers l'atteinte des résultats de performance. La performance regroupe la date d'échéance du travail (respect des délais, les aspects qualitatifs et quantitatifs) ainsi que le comportement (acceptation des règles établies sur le lieu de travail). Savoir où vous en êtes vous permet de reconnaître la réussite et de corriger sur-le-champ les éventuels problèmes. Par ailleurs, en tant que manager, cela vous permet de savoir si une personne a des problèmes et de l'aider si nécessaire. C'est aussi un outil clé de motivation, car cela démontre votre engagement et l'intérêt que vous portez au travail et à l'épanouissement des membres de votre personnel. En évaluant les progrès accomplis par son personnel, le manager renforce l'apprentissage et le développement au niveau individuel et collectif.

Il ressort d'études que lorsque les gens sentent qu'ils font des progrès, ils sont plus satisfaits et le manager peut les aider à acquérir ce sens du progrès.

Pour en savoir plus sur le principe du progrès et sur la manière dont les managers peuvent soutenir leur personnel, suivez le lien suivant :

- The power of small wins, Amabile (2011),
<http://www.mapfre.com/portal/CFormacion/47/ing/wins.pdf>

- 🔧 Liste de vérification quotidienne des progrès
[Lien vers outil en pdf](#)

Cette conversation regroupe le suivi et le processus de donner et recevoir du feedback. C'est par nature un processus continu et non un processus qui doit avoir lieu une seule fois par an. Il est important que le manager mène ces conversations au niveau individuel et collectif, mais il doit également encourager les membres de son équipe à mener ces conversations entre eux. Il est nécessaire de faire régulièrement le point sur les progrès accomplis, ce qui permet de renforcer un point de feedback ou de suggérer des actions correctives. Idéalement, des discussions intermédiaires doivent avoir lieu tous les trois mois, afin d'assurer un niveau de performance acceptable et de gérer rapidement un niveau de performance non acceptable. Cela permet au manager de bien noter l'état de la performance actuelle de chacun. Des comptes rendus des réunions peuvent être établis et utilisés lors des évaluations de fin d'année. Quand un manager mène régulièrement des conversations pour évaluer les progrès et donner du feedback, le personnel n'est pas seulement motivé par l'intérêt démontré par son manager, mais est également plus focalisé sur les résultats à atteindre.

Il est également important de faire le point avec ses pairs et d'assurer le feedback entre les membres de l'Unité. Ces processus peuvent être mis en place pour analyser et apprendre des réussites et des échecs, pour encourager la réflexion collective sur des points d'amélioration à apporter aux flux de travail et à la conception des tâches.

Les bons managers sollicitent du feedback. Ils sont ouverts à l'apprentissage. Ils sollicitent du feedback sur eux-mêmes ou leur performance en tant que managers... l'écoutent et expliquent comment ils entendent y donner suite. En donnant le bon exemple dans ce domaine, un manager crée une culture où le feedback et l'information circulent librement. Au début, certaines personnes sont parfois hésitantes à donner du feedback. Cependant, le temps et l'écoute du manager qui



intègre le feedback et apporte des changements permettent la construction d'un climat de confiance et l'augmentation de la circulation fluide des informations. Les principales occasions d'obtenir un feedback efficace sont la conversation d'évaluation, les réunions d'équipe et l'entrevue de départ.



Donner du feedback grâce au [CCI](#)
[Lien vers outil en pdf](#)

CONVERSATION 3 : LE DÉVELOPPEMENT DES HOMMES – ENCOURAGER LA PRISE DE RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE ET L'AUTONOMIE

En tant que manager, l'un de vos rôles principaux est d'augmenter le niveau d'autonomie de votre personnel (au niveau individuel, mais également au niveau de l'équipe). Le fait de s'assurer que le personnel se développe et apprend n'aboutit pas uniquement à l'amélioration de la performance et des résultats : c'est également un levier important de la motivation. Lorsqu'un manager montre de l'intérêt pour le travail et l'évolution du personnel, il renforce l'implication et la prise de responsabilité individuelle. En se polarisant sur le développement individuel et collectif de son équipe, un manager crée une culture d'apprentissage continue qui permet à l'équipe d'être mieux armée face aux changements et aux défis à relever.

Chaque personne est différente : il n'est donc pas possible d'adopter une approche unique qui convient à tous. Le développement des hommes implique l'optimisation de leur potentiel. Le manager doit être clair sur la direction dans laquelle il veut entraîner son équipe et porter un regard réaliste sur son potentiel et ses capacités. Le style de management utilisé est crucial, autant que les sessions de coaching et l'identification et suivi des actions de formation qui doivent correspondre aux besoins individuels et organisationnels. Donner un feedback continu dans le but de développer chaque individu est également un acte de management important. Un manager doit comprendre que l'apprentissage et le développement font partie d'un processus et donc le « dialogue en continu » qui doit être intégré dans sa façon de travailler et de communiquer.

Les sessions de coaching, qu'est-ce que c'est ?

Un bon manager permet à son équipe de prendre des décisions par elle-même, jusqu'à éventuellement pouvoir agir sans avoir besoin de son aval. Un changement fondamental d'état d'esprit est la première étape vers la compréhension des sessions de coaching qui facilitent un véritable apprentissage et développement. Un manager ne doit plus considérer sa valeur ajoutée comme « la source de la connaissance » mais plutôt sa capacité de permettre aux autres de trouver la connaissance pour eux-mêmes.



La deuxième étape consiste à changer l'orientation de l'apprentissage. Traditionnellement, un manager incite son équipe à agir d'une certaine manière afin d'obtenir un résultat souhaité. Cependant, cette approche n'intègre pas deux aspects de l'apprentissage : penser et ressentir. La capacité d'un manager à avoir un impact sur la façon dont une personne pense changera sa façon de penser, ce qui aura un impact sur son comportement et lui permettra d'obtenir le résultat souhaité.

La troisième étape consiste à mener la conversation qui correspond à la situation. On se trouve actuellement dans un appauvrissement des relations: or, il devient de plus en plus critique pour un manager de savoir tisser des liens humains avec son équipe. Non pour être agréable et chaleureux mais parce que cette approche permet de produire des résultats. À partir du moment où un manager



pose des questions et écoute les membres de son équipe, il pourra alors mieux comprendre ce qu'ils pensent et ressentent.

Un manager peut coacher les individus et les équipes en s'appuyant sur les mêmes principes pour ces deux types de conversations – poser des questions puissantes, encourager la réflexion et pratiquer l'écoute active. Dans ces sessions de coaching, aussi bien le manager que les membres de son équipe participent activement et partagent leurs points de vue et leurs idées.

Les managers soutiennent également l'apprentissage et le développement dans leurs réactions et attitudes face aux erreurs, aux problèmes et aux échecs. Le fait de considérer ceux-ci comme des occasions d'apprendre et d'encourager les discussions ouvertes à leur sujet permet d'obtenir de meilleurs résultats et de ne pas perdre de temps ni d'énergie à essayer de trouver un bouc émissaire ou un coupable.



Quelles sont les étapes à suivre pour garantir que les sessions de coaching sont efficaces ?

Identifier votre objectif. Avant la conversation, définir clairement votre but. Ceci vous permettra de rester focalisé sur les objectifs et à éviter toute distraction venant du collaborateur.

Reconnaître à sa juste valeur les points forts. Un collaborateur qui rencontre un problème a aussi des points forts, alors n'oubliez pas de mentionner ce qu'il réussit. Si le collaborateur constate que vous reconnaissez et appréciez à leur juste valeur ses points forts, il sera plus ouvert à écouter vos préoccupations. Décrivez de manière factuelle ce que vous observez. Dans des termes neutres et factuels, décrivez le problème qui doit être résolu ou la compétence qui doit être acquise ou améliorée. S'il y a un problème, n'essayez pas de l'enrober. Assurez-vous que le collaborateur comprend le problème, mais évitez de le critiquer ou de lui faire des reproches. **Exemple :** Au lieu de dire « *Manifestement, la qualité de votre travail ne vous soucie guère* », décrivez plutôt vos observations : « *Vos trois derniers rapports comportaient des données erronées.* »

Parler des comportements ou des résultats, pas des traits de personnalité. Votre objectif est de changer la façon de travailler de votre collaborateur, pas sa personnalité. Il n'est pas possible de changer la personnalité de quelqu'un, mais vous pouvez modifier son comportement. **Exemple :** Au lieu de dire « *Vous ne faites pas preuve d'initiative* », décrivez ce qu'il doit faire : « *Quand vous voyez un client au comptoir, allez immédiatement à sa rencontre pour voir si vous pouvez lui apporter votre aide.* »

Expliquer en quoi c'est important. Souvent, on ne comprend pas l'impact de son comportement sur les autres ou sur son travail. S'il existe des problèmes de performance, décrivez les conséquences sur leurs collègues, sur leurs résultats, vous-même, la carrière du collaborateur, les clients, etc. **Exemple :** « *Quand vos rapports sont inexacts, cela impacte toutes les projections de marché du trimestre suivant* » ou « *À chaque fois que vous arrivez en retard, d'autres personnes sont obligées de répondre au téléphone à votre place.* »

Poser des questions pour inciter le collaborateur à s'exprimer. Les sessions de coaching impliquent la participation des deux personnes concernées. Pour ce faire, il faut poser des questions pour comprendre le point de vue du collaborateur et l'impliquer dans la résolution du problème. Si vous êtes le seul à parler, le collaborateur ne vous écoutera pas et décrochera. Après avoir exposé le problème, il faut poser une question. **Exemple :** « *À votre avis, à quoi sont dues ces inexactitudes dans vos rapports ?* » ou « *Qu'est-ce qui vous empêche d'aider un client immédiatement ?* »

Inciter l'autre à proposer des solutions possibles. Au lieu d'imposer une solution, explorez les idées du collaborateur. Un collaborateur sera plus motivé s'il s'agit de sa propre idée et souvent, il a de bonnes suggestions à émettre. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez proposer une approche différente. Rappelez-vous que, en tant que manager, vous aurez également besoin d'intégrer des changements pour aider votre collaborateur.

Se mettre d'accord sur les étapes du plan d'action et du processus d'évaluation. À la fin d'une session de coaching, vous et votre collaborateur devez vous mettre d'accord sur les actions spécifiques à suivre et le délai à respecter. Planifiez un point d'étape pour évaluer les progrès faits. Si vous ne vous mettez pas d'accord sur les actions spécifiques à suivre, rien ne changera. **Exemple :** « *Nous sommes donc d'accord, quand vous voyez un client qui attend au comptoir, vous allez immédiatement l'aborder. J'évaluerai vos progrès sur la base de mes observations et des plaintes des clients. On se revoit dans deux semaines pour évaluer la situation.* »



Terminer sur une note positive. Remerciez le collaborateur de sa participation à la cette conversation et de sa volonté à résoudre le problème. Exprimez toute votre confiance en sa capacité à changer et votre souhait de le voir réussir. Proposez-lui votre aide en cas de besoin.

Faire un suivi ! Si vous oubliez le problème après cette session, rien ne changera. Si vous ne faites pas de suivi, vous donnez l'impression que le problème n'était pas si important. Donc – si aucun changement ne s'est opéré, vous devez discuter des conséquences possibles. **Exemple :** « Depuis deux semaines, je n'ai cessé de constater que des clients attendent au comptoir. Si nous n'arrivons pas à résoudre ce problème, je serai obligé de vous enlever de l'espace de vente » **ou** « Depuis un mois, vous êtes encore arrivé en retard la moitié du temps. Si cela continue, je serai obligé de le mettre dans votre revue de performance. » Mais – si le collaborateur évolue positivement, exprimez votre appréciation !! **Exemple :** « Vos deux derniers rapports étaient à 100 % exacts. J'apprécie l'effort que vous faites pour vous améliorer dans ce domaine. »

Pour plus d'informations sur le coaching en tant que manager, suivez le lien suivant :

- *The Manager as coach*, Warah (2015)
<http://www.optimumonline.ca/pdf/29-2/manager.pdf>
- *Four reasons managers should spend more time on coaching*, Weintraub & Hunt (2015)
<https://hbr.org/2015/05/4-reasons-managers-should-spend-more-time-on-coaching>



CONVERSATION 4 : RÉSOUDRE LES CONFLITS – GESTION DU PROBLÈME

Le conflit est inhérent aux relations professionnelles. Les organisations modernes sont dynamiques et complexes, constituées de personnes aux parcours, opinions, valeurs et attentes professionnelles de plus en plus variés. Ces organisations subissent par ailleurs une pression toujours plus grande en ce qui concerne leur productivité et la qualité de leurs services. Le changement continu apporté à de nombreuses organisations peut aussi être source de conflit.

Les causes les plus courantes de différend au travail sont généralement liées au comportement et à la conduite, à des conflits inhérents à la performance, à des absences pour maladie et aux relations entre collègues.

Les conflits apparaissent sous des formes différentes et sont communs à toute collaboration. Le problème en soi n'est pas, comme beaucoup de personnes pensent, le conflit. Le problème vient de la façon dont le conflit est géré. Les conflits peuvent être créatifs et assurer des décisions mieux informées et de meilleurs résultats. On doit distinguer le conflit cognitif (sain, concentré sur la tâche) du conflit émotionnel (concentré sur la personne). Si le conflit devient émotionnel, le manager intervient en tant que médiateur. Les conflits qui ne sont pas abordés ou résolus s'aggravent et ont un impact direct sur les résultats.

Un conflit qui s'aggrave est plus difficile à résoudre. Il est primordial de parler très tôt des conflits. Il incombe au manager d'intervenir pour résoudre les conflits avec les personnes concernées au-delà des limites de l'équipe (N+1, chefs d'unité, contributeurs ou clients) afin de permettre à l'équipe de continuer de travailler sans que les conflits n'impactent son travail.

Parfois, l'intervention du manager n'est pas nécessaire pour régler des conflits entre employés. Mais à d'autres moments, les conflits sont un frein à la performance et doivent être réglés immédiatement. Par exemple, des recherches indiquent que les travailleurs qui s'absentent pour cause de stress ou d'anxiété en raison d'un conflit de travail non résolu restent absents environ 21 jours. Par ailleurs, lorsque les problèmes ne sont pas réglés dès leur apparition, le manager type passe 25 à 40 pourcents de son temps à régler les conflits sur le lieu de travail. Imaginez la perte de productivité que cela engendre !

Bien que certains conflits soient sains sur le lieu de travail, la direction doit intervenir s'il devient trop sérieux ou s'il dure trop longtemps. Laisser vos employés régler eux-mêmes les légers conflits est une bonne façon d'encourager l'esprit d'équipe et de vous faire gagner un temps précieux. Toutefois, s'il l'un de vos employés commence à présenter ce genre de comportements, il est temps d'intervenir :

- Un changement soudain du comportement de l'employé
- Un changement soudain du langage et du ton
- Augmentation des absences
- Réduction notable de la productivité
- Hausse des niveaux de stress palpable



Cependant, il arrive que le manager ne soit pas au courant des conflits. C'est là que l'observation et le diagnostic deviennent des compétences essentielles. Le manager doit se renseigner, comprendre les problèmes et chercher à les résoudre en réunissant les parties concernées pour aller de l'avant



(médiation). En dernier recours, le manager peut avoir besoin d'arbitrer en apportant son propre raisonnement de façon transparente.

🔧 Médiation pour les managers

[Lien vers outil en pdf](#)

Vous pouvez minimiser les risques de conflits en engageant les trois premières conversations vues. Quand les membres de l'équipe se sentent compris et écoutés, les différences d'opinion posent moins de problèmes. Vous pouvez maîtriser les conflits et minimiser le risque si vous pouvez :

- Établir des objectifs clairs, des points réguliers et une communication efficace
- Utiliser le bon style de leadership
- Connaître vos mécanismes émotionnels
- Comprendre que résoudre un conflit n'est pas la même chose que négocier
- Appuyer sur la complémentarité pour rendre l'organisation plus forte
- Résoudre rapidement les conflits qui minent la force et la créativité
- Aider l'équipe en temps de changement
- Appuyer sur vos points forts

Pour approfondir le sujet :

- *How to pre-empt team conflict*, Toegel & Barsoux (2016) : <https://hbr.org/2016/06/how-to-preempt-team-conflict>
- *The management of differences*, Schmidt & Tannenbaum (1960) : <https://hbr.org/1960/11/management-of-differences>
- *How to handle difficult conversations at work*, Knight (2015) : <https://hbr.org/2015/01/how-to-handle-difficult-conversations-at-work>
- *Conflict strategies for nice people*, (Davey 2013) <https://hbr.org/2013/12/conflict-strategies-for-nice-people>



LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Berson, A.S. & Stieglitz, R.G. *“Leadership Conversations”*, Jossey-Bass, 2013

Cartwright, T. *“Managing Conflict with Peers”*, Ideas into Action Guidebooks, Center for Creative Leadership, 2003

Groysberg, B. & Slind, M. *“Talk, Inc.”*, Harvard Business Review Press, 2012

Hayashi, S.K. *“Conversations for Change”*, McGraw Hill, 2011

Hayashi, S.K. *“Conversations for creating star performers”*, McGraw Hill, 2012

Isaacs, W. *“Dialogue and the art of thinking together”*, Doubleday, 1999

Kline, N. *“Time to Think – Listening to ignite the human mind”*, Octopus Publishing Group, 1999

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A. *“Crucial Conversations. Tools for talking when stakes are high”*, McGraw Hill, 2002

Popejoy, B., McManigle, B.J. *“Managing Conflict with Direct Reports”*, Ideas into Action Guidebooks, Center for Creative Leadership, 2002

Sharpe, D., Johnson, E. *“Managing Conflict with your Boss”*, Ideas into Action Guidebooks, Center for Creative Leadership, 2002

Stone, D., Patton, B., Heen, S. *“Difficult Conversations. How to discuss what matters most”*, Penguin, 1999

