

LE GUIDE COMPLET POUR LES PATRONS DE TPE

COMMENT RESOUDRE UN CONFLIT

AVEC UN COLLABORATEUR ?



**SANS ETRE UN EXPERT
EN MANAGEMENT**

Aboua Hermann AGOSSA

A Lire – Très Important

« **Comment résoudre un conflit avec un collaborateur sans être un Expert en Management** » est la propriété exclusive de Aboua Hermann AGOSSA.

Ce livre est protégé par des droits d'auteur reconnus par la législation béninoise, régionale et internationale sur la Propriété intellectuelle.

Il a fait objet de dépôt au Bureau Béninois du Droit d'Auteur et droits voisins (BUBEDRA) en Août 2019.

Vous êtes autorisés à l'utiliser à vie et gratuitement; vous pourrez aussi l'offrir à quelqu'un sous le présent format sans modification aucune, tout ceci, à condition de toujours citer **Aboua Hermann AGOSSA** comme l'auteur de ce livre, et d'inclure le lien de mon site <https://vraimanagertpe.com/>.

Les autorisations au-delà du cadre établi ci-dessus peuvent être obtenues via la [page de contact](#) de mon site.

Au succès de votre entreprise !

Sommaire

A propos de l'Auteur	4
Introduction	6
1. Pourquoi ce guide ?	8
a.) Ma petite histoire de manager d'équipe	8
b.) Des chiffres qui ne trompent pas	10
c.) Vous vous perdez dans un océan de conseils qui ne marchent pas	11
d.) Vos meilleurs collaborateurs claquent la porte	13
e.) Vous perdez assez de temps et de ressources	14
f.) Votre équipe de travail ne progresse pas	14
2. Les plus grosses erreurs à éviter pour gérer efficacement un conflit avec votre collaborateur	16
a.) Erreur n°1 : Une escalade du conflit	18
b.) Erreur n°2 : Faire porter au conflit une étiquette diabolique	19
c.) Erreur n°3 : La guerre de personne	20
d.) Erreur n°4 : Se préparer à la contre-attaque	21
e.) Erreur n°5 : Parler dans le dos de son collaborateur.....	22
f.) Erreur n°6 : Pointer du doigt son collaborateur	23
g.) Erreur n°7 : Faire le choix du moment inadéquat pour aborder le sujet	23
3. Les étapes concrètes pour résoudre un conflit avec votre collaborateur	25
a.) Etape n°1 : Enlever votre « costume de Patron »	27
b.) Etape n°2 : Connaître votre personnalité et celle de son collaborateur	28
c.) Etape n°3 : Choisir le meilleur moment et le meilleur endroit	31
d.) Etape n°4 : Mettre en avant la relation avec votre collaborateur	33
e.) Etape n°5 : S'engager à résoudre efficacement le conflit	35
f.) Etape n°6 : Choisir le style de résolution du conflit adéquat	36
g.) Etape n°7 : Communiquer efficacement	38
h.) Etape n°8 : Identifier le problème et situer les responsabilités	40
i.) Etape n°9 : Apprendre à s'excuser et à pardonner	42
j.) Etape n°10 : Explorer toutes les pistes de solution au problème	43
k.) Etape n° 11 : Définir un plan d'action de mise en œuvre de la solution retenue	44
l.) Etape n° 12 : Organiser une rencontre d'évaluation des progrès	44
m.) Etape n°13 : Faire appel à un médiateur (Dans des cas extrêmes, autant que faire se peut).....	45
n.) Etape n°14 : Faire la Paix et rétablir la relation	46
4. Ce que je vous conseille de faire dans l'urgence	48
5. Ce que vous allez découvrir sur mon blog	49
Conclusion	51
Bibliographie	52



A PROPOS DE L'AUTEUR

Ce guide est écrit par Aboua Hermann AGOSSA.

Je veux être franc avec vous en étant transparent sur ma personne, tout au début de ce guide : **Je ne suis pas un Expert -Théoricien en Management.**

Pourquoi le dis-je ? Un Expert -Théoricien vous montrera ce que la théorie enseigne et, parfois, sans expérimenter ce qu'il enseigne. Moi je ne veux pas vous faire des discours qui ne vous apporteront rien de concret si ce n'est de vous faire faire « du surplace » et de ne jamais pouvoir vous aider à faire progresser votre entreprise.

Si vous cherchez donc un « Expert-théoricien », je n'en suis un. Parce que je ne suis pas dans des théories qui ennuient, à la limite, énervent, déçoivent et n'aboutissent à rien de concret.

Henri Mintzberg a déjà vu juste en 2004 quand il écrit : « *Utiliser la salle de classe pour contribuer à développer les personnes qui pratiquent déjà le management est une excellente idée, mais prétendre créer des dirigeants à partir d'individus qui n'ont jamais dirigé quoi que ce soit, c'est une imposture.* »

Une vérité indéniable. Il continue : « *Cette affirmation peut paraître surprenante à un moment où les programmes MBA (Master of Business Administration) sont au sommet de leur popularité, les diplômés au faite de la réussite, et où les entreprises américaines, qui ont fait une telle confiance à ce titre, semblent avoir atteint le stade ultime du développement. Je dirai qu'une bonne part de ce succès est illusoire, que notre approche pour former les leaders fragilise notre leadership, ce qui entraîne de lourdes conséquences économiques et sociales.* »

C'est pourquoi, je vous le redis : Je veux être assez clair avec vous tout au début de ce guide : **Je ne suis pas un expert-théoricien en Management.**

Mon seul désir, c'est de vous apporter du concret, vous aider à en finir avec les échecs successifs en matière de résolution de conflit avec vos collaborateurs.

Je ne vous promets pas le ciel, je m'engage juste à vous aider avec la bonne méthode de résolution de conflits avec vos collaborateurs, celle que j'ai apprise pendant 10 ans de Management d'équipe.

Je suis un passionné de Management d'équipe dans les Très Petites Entreprises (TPE), un autoentrepreneur, Coach et Consultant-Formateur en Management d'équipe, entre autres.

Je suis également auteur du [livre](#) « Problématique de la sincérité de la gestion comptable des Postes diplomatiques et Consulats généraux » et du blog [Vrai Manager TPE](#).

Peu importe mon style rédactionnel, mon vœu, c'est d'être compris par vous.

A la fin de ce guide, je vous dirai exactement ce que vous allez découvrir sur mon blog.

Bon voyage à travers ce guide complet que j'ai rédigé pour les Managers de TPE, « **ceux qui désirent l'être pour de Vrai** ».

C'est la clé pour les Managers de TPE d'ouvrir tous les secrets de résolution efficace de conflit avec leurs collaborateurs.



INTRODUCTION

De plus en plus, les entreprises quelle que soit leur taille (grandes, moyennes ou petites) subissent en leur sein assez de pressions sociales dont les conflits interpersonnels.

Les conflits interpersonnels représentent une préoccupation sérieuse pour les organisations au XXI^e siècle.

La réalité, c'est que les conflits sont inévitables en entreprise. Ils peuvent être tout de même bénéfiques pour l'entreprise.

Les managers de Très Petites Entreprises (TPE) sont donc confrontés continuellement à l'équation presque quotidienne de résoudre efficacement des conflits avec leurs collaborateurs.

Qu'est-ce qu'un conflit ?

Thomas (1992) définit le conflit comme *«un processus qui commence quand un individu ou un groupe perçoit des différences entre ce que la personne et un individu ou le groupe perçoivent et que cette différence est importante pour les parties»*.

Plusieurs causes peuvent expliquer la naissance d'un conflit.

Il est important de comprendre le conflit qui naît entre les Managers de TPE et leurs collaborateurs et de mettre en œuvre la démarche méthodique qui assure sa résolution efficace.

Dans un premier temps, je vais vous expliquer le bien-fondé de ce guide.

Ensuite, vous allez prendre connaissance des **sept (07) plus grosses erreurs à éviter** dans le processus de résolution efficace du conflit avec un collaborateur.

Ce guide vous explique, dans sa troisième partie, en **14 étapes**, la méthode efficace de résolution de conflit avec vos collaborateurs, celle que j'ai moi-même apprise.

Dans la dernière partie de ce guide, vous allez découvrir mon conseil urgent pour vous si vous voulez en finir avec les composantes néfastes du conflit et ce que vous allez découvrir sur mon blog.

Etes-vous prêts pour le voyage ?

A la fin de ce voyage, vous vous rendrez compte que ***l'apparition de conflit dans une équipe de travail n'est pas une fatalité.***

Embarquons-nous donc !!!



LE VOYAGE DES VRAIS MANAGERS DE TPE

1. POURQUOI CE GUIDE ?



J'ai écrit ce guide parce que vos frustrations, je les connais. Et je voudrais vous aider à en finir avec.

a.) Ma petite histoire de manager d'équipe

Tout a commencé quand j'eus mes 19 ans. Surpris ? Ne le soyez pas. J'avais le talent inné pour le métier de Manager. Mais cela ne suffit pas. Je compris que manager est un art qui s'apprend parfois dans la douleur.

Déjà à l'âge de 19 ans, j'étais appelé à assumer une lourde responsabilité ; celle de prendre la direction d'un département d'une Association à but non lucratif de plus de 50 personnes.

Vous imaginez à quoi cela pouvait ressembler ? Tout le monde m'admirait parce que j'avais le potentiel inné pour la chose. J'étais donc un Manager juste un an après l'âge de la majorité juridique.

A cette époque, j'étais, certes talentueux, mais le talent seul ne suffisait pas. Il me fallait de la méthode pour manager cette équipe composée à la fois de personnes plus âgées que moi et moins âgées que moi, bien sûr. J'ai eu à connaître des hauts et des bas dans le management de cette équipe. J'ai eu à commettre assez d'erreurs desquelles j'ai appris beaucoup de leçons. Par mon style de management, des membres de mon équipe étaient heureux ; mais parfois, frustrés et mécontents.

Quelques années après, **en 2013**, j'ai eu le privilège de prendre la direction de ladite Association.

Entant que premier Responsable, j'avais des managers d'équipe sous ma responsabilité ; une douzaine de responsables de départements que j'étais appelé à manager.

Les expériences acquises de mes toutes premières années d'expériences en tant que jeune et gros débutant manager d'équipe m'ont aidé à faire progresser l'Association.

Les échecs successifs en matière de résolution de conflit avec un collaborateur, je les connais très bien parce que les ai vécus à plusieurs reprises. Les frustrations entre collaborateurs ont été mon lot à plusieurs reprises. **J'ai décidé d'écrire ce guide, parce que je veux vous aider à en finir avec les mêmes frustrations, les mêmes échecs.**

Plus de 10 ans d'expériences à l'échelle de petites associations, me donnent le privilège de me positionner devant un nombre important de ceux qui se disent **Experts** et qui ne sont que des théoriciens.

La théorie, je la connais aussi parce que je l'ai aussi apprise durant des années et je connais ses forces et ses limites en phase pratique.

C'est pourquoi, dans ce guide, **je vous dirai exactement ce qui marche et ce qui ne marche pas en matière de résolution de conflit avec un collaborateur.**

Comme je l'ai écrit plus haut, je ne vous promettai jamais ce que je ne pourrai vous offrir. J'aurais pu choisir m'adresser à des managers de Grandes Entreprises (GE), mais beaucoup de réalités auraient pu m'échapper. Il existe des réalités spécifiques à chaque taille d'entreprise.

Les TPE ont des réalités que je connais très bien. Comme je vous le dirai plus loin, j'ai été aussi salarié dans une TPE, j'ai eu des collaborateurs et des Patrons avec qui j'ai eu des expériences pas toujours réjouissantes. Des Patrons qui ne connaissent pas forcément ce qu'il est conseillé de faire en matière de management et ce qui est déconseillé.

J'ai donc décidé d'écrire ces pages pour vous aider, Managers de TPE, à réussir avec joie et confiance en matière de résolution de conflit avec vos collaborateurs, mieux manager vos équipes et faire progresser votre entreprise.

Certes, les conseils contenus dans ces pages seraient utiles à quiconque. Mais je ne voudrais pas me rendre responsable de promesses non tenues si les spécificités de PME et de GE ne sont pas abordées en des termes très clairs.

b.) Des chiffres qui ne trompent pas



Il existe des chiffres qui ne trompent pas.

En 2017, **Opinionway a réalisé un sondage auprès de mille six (1.006) managers français**, appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.

A l'issue de cette enquête, il a été révélé que :

- ✓ **53 %** d'entre eux aiment l'animation d'équipe ;
- ✓ **pour 40%** des managers enquêtés, la

gestion des tensions au sein des équipes est la première source de difficultés pour les managers mais aussi la première source de frustration.

Vous convenez avec moi que parmi les pratiques managériales qui existent (une trentaine), la gestion de conflit est l'une des plus difficiles et complexes.

Mais quand la bonne méthode et la meilleure démarche sont suivies, manager devient plus plaisant, plus excitant, plus innovant et plus épanouissant.

C'est pour cela que ces pages sont écrites.

c.) Vous vous perdez dans un océan de conseils qui ne marchent pas

Dans un élan de trouver la bonne méthode, celle qui marche et qui vous garantit un résultat sans tergiversation, vous vous perdez certainement dans un océan de conseils qui vous font piétiner.

Vilfredo Pareto a encore raison sur ce coup-là. Comment en suis-je convaincu ?

Connu sous le nom de Loi de Pareto, le Principe 80/20 inventé par Vilfredo Pareto a fait l'objet de plusieurs applications en sciences physiques et sociales.

Cette loi est un outil fondamental en gestion de la qualité, par exemple, où elle permet de :

- hiérarchiser les problèmes en fonction du nombre d'apparitions
- définir des priorités dans le traitement des problèmes.



Ce principe met en évidence qu'**agir sur 20 % de causes permet de résoudre 80 % du problème**. Il est donc utile d'identifier sur quelle cause agir en priorité pour améliorer de façon significative la situation.

Comprenez-vous maintenant pourquoi je disais que Pareto a encore raison sur ce coup-ci ?

Vous savez quoi ! 20% de méthodes mal choisies en matière de résolution du conflit et qui sont enseignées par nombre de pseudo Experts sont à la base de 80% de vos échecs successifs en la matière.

Voulez-vous vraiment en finir avec les frustrations consécutives à l'insuccès de résolution de conflit avec vos collaborateurs ?

Désirez-vous choisir la méthode qui marche ?

Hé bien !!! Vous êtes au bon endroit.

Je vais vous éviter de vous noyer encore et encore dans maints océans de méthodes qui ne vous apporteront que malheurs, échecs, frustrations et ennuis.

Vous vous demanderez peut-être : « N'est-il pas un nouveau navire de mort qui nous conduira vers un naufrage certain ? »

Oui, vous avez raison de douter de ma compétence ? Vous et moi connaissons très bien ce proverbe populaire qui dit : « **Un chat échaudé craint l'eau froide** ».

Vous avez bien raison d'être sceptiques. Ça m'est aussi arrivé plusieurs fois dans diverses circonstances. Chaque fois quand cela m'arrive, je me rappelle une histoire qu'un ami m'avait racontée sur le résultat que peut produire la persévérance.

Une histoire qui m'inspire quand des moments de doutes surgissent dans ma vie. Quand je n'ai plus envie d'avancer et que la volte-face n'est que mon seul désir, je me rappelle cette histoire pour y trouver du réconfort.

La voici ! Un jour, un homme s'apprêtait à hériter de son père une terre. Ce dernier lui dit : « Mon fils, je m'approche peu à peu de la tombe. Je te donne une terre en héritage. Le sous-sol de ce champ regorge de l'or. Je te conseille d'aller le chercher. »

Après la mort de son père, le Monsieur est allé s'acheter tous les instruments nécessaires pour creuser le sol en espérant trouver le Trésor indiqué par son père.

Pendant plusieurs années, il travailla ; mais, rien n'a pu être découvert. Il abandonna la fouille et se mit à râler.

Dans son énervement et découragement, il vendit la terre à une éminente personnalité de la localité qui apprit la nouvelle et se disait qu'un père ne pouvait pas mentir allègrement à son fils de cette façon.

L'acheteur, à son tour, débarqua sur le terrain pour le même exercice de fouille. Il lui fallut juste quelques minutes pour tomber sur ce Trésor tant convoité par le précédent propriétaire. Voyez-vous ?

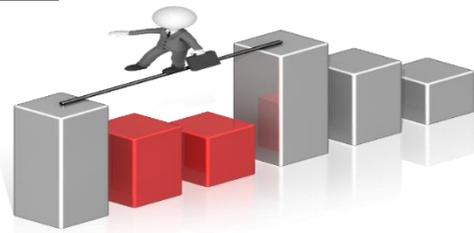
Voilà pourquoi, je vous conseille de lire ces pages jusqu'à la fin.

C'est souvent au bout du tunnel et après un long moment de recherches que l'on tombe enfin sur le Trésor si longtemps désiré ; c'est au prix de durs labeurs que l'on trouve le salut, le réconfort, la bonne méthode suivie du résultat escompté voir inattendu.

Vous y êtes enfin ! Avec persévérance, continuez.... Mais je ne vous force pas la main. Vous avez le choix.

d.) Vos meilleurs collaborateurs claquent la porte

Je vous sers cette réalité sur un plat de franchise et de vérité. Ne vous y trompez pas. Vous avez intérêt à garder vos meilleurs collaborateurs.



Parfois, c'est précisément avec cette catégorie de collaborateurs que l'on a du mal à s'entendre.

Mais qu'est-ce qui arrive ? Le choix de la mauvaise méthode de résolution de conflit avec vos collaborateurs vous fait perdre vos meilleurs collaborateurs.

Ils claquent la porte et vous vous retrouvez tous seuls. Votre entreprise piétine. Elle ne progresse pas ; ou du moins, vous ne la faites pas progresser.

Au moment où j'écrivais ces pages, j'ai démissionné d'un comité de direction d'une Association suite à plusieurs épisodes de frustrations qui ne disent rien au premier responsable de cette Association, Manager, pas un Vrai Manager.

Mon souhait en écrivant ces pages, c'est de vous aider à garder tous les membres de vos équipes ; à ne perdre aucun collaborateur compétent afin de contempler votre entreprise sur le chemin du progrès.

Vous pourriez m'envoyer un e-mail, après lecture de ce guide complet et pratique, pour partager avec moi le nombre de collaborateurs que vous avez perdus suite à des conflits que vous n'avez pu désamorcer efficacement ; et les conditions dans lesquelles, ils vous ont claqué la porte dessus. **Retrouvez mon adresse à la fin de ce guide.**

e.) Vous perdez assez de temps et de ressources



J'ai écrit ce guide pour vous aider à ne point continuer à perdre de temps et de ressources.

Pierre COCHETEAUX estime que les conflits au travail font perdre chaque année beaucoup de temps et d'argent aux entreprises. Pour lui, en moyenne un salarié européen passe 1,8 heure par semaine soit 7,2 heures par mois à gérer des conflits professionnels ; ce qui représente un manque à gagner moyen de 1710€ par salarié pour une PME d'une vingtaine de personnes.

Je me propose de vous aider à en finir avec la perte énorme de temps et de ressources en matière de gestion inefficace de conflits avec vos collaborateurs.

f.) Vos équipes de travail ne progressent pas

Elles ne sauraient progresser. Elles ne sauraient être motivées pour travailler à atteindre les objectifs définis et connus, tant que vous ne fassiez usage de la bonne méthode pour désamorcer les conflits qui naissent entre vos collaborateurs et vous.

Dans tous les cas, dans ce guide pratique, au-delà des théories qui existent sur le marché (Théories que j'ai testées et filtrées pour ne pas vous faire perdre de temps), je partage avec vous ce que moi-même j'ai eu à expérimenter durant 10 années de pratiques managériales.

J'ai eu à commettre les erreurs que peuvent commettre les Managers débutants et nouveaux, déjà dès l'âge de 19 ans. J'ai fait piétiner parfois mon équipe quand des conflits naissaient. Je ne savais pas ce qui marchait de ce qui ne marchait pas, parce que toutes les théories apprises à l'Université et lues par ici et par là-bas. Mais, **«à force de forger, on devient forgeron»**.

Bien que je ne sois pas un Expert en Management, j'ai progressé suite à maints échecs.

Je continue d'apprendre et de faire progresser mes équipes de travail. Je n'ai pas encore atteint le sommet de l'art de résolution de conflits. Mais, je progresse sûrement.

C'est précisément à cette expérience que je voudrais que vous goûtiez au fur et à mesure que vous lisez ce guide.

Allons dans le vif du sujet. Le voudriez-vous ? Je vous le conseille vivement.



LES PLUS GROSSES ERREURS A EVITER POUR GERER EFFICACEMENT UN CONFLIT 2. AVEC VOTRE COLLABORATEUR



« L'erreur est humaine » dit-on. Et je suis parfaitement d'accord avec cet adage. Certes, il en est ainsi. Mais, j'ajoute : « Continuer à commettre éternellement les mêmes erreurs et toujours récolter les mêmes résultats décevants est cette autre manière d'être bête. »

Considérez attentivement les lignes qui suivent pour échapper au cercle vicieux de la déception en matière de résolution de conflits avec vos collaborateurs, comme la figure suivante le montre si bien :

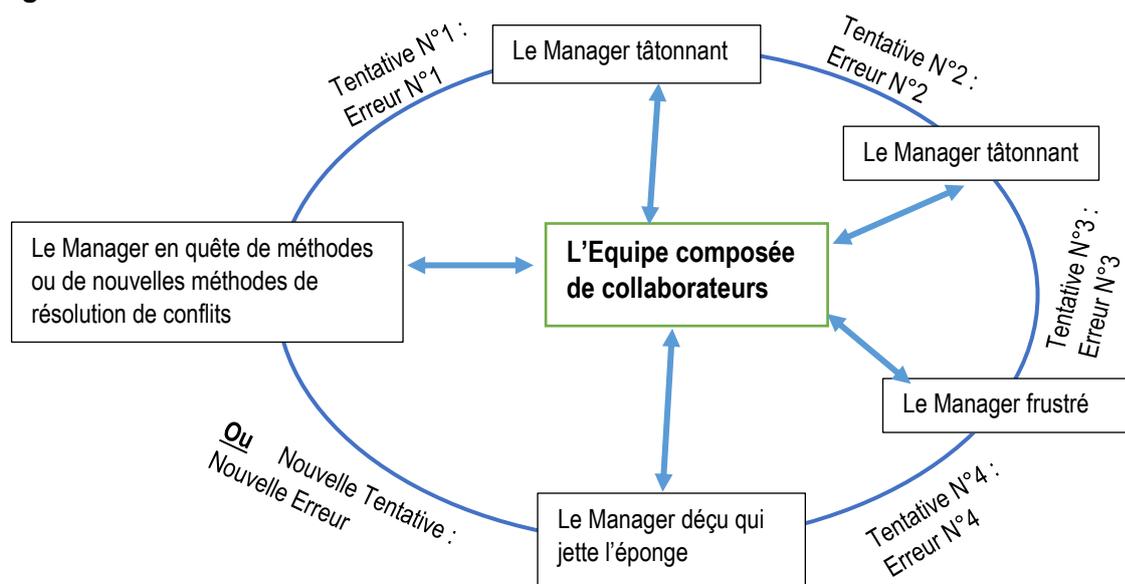


Figure N°1 : Cercle vicieux de la déception du Manager suite aux erreurs de résolution de conflits avec ses collaborateurs

La figure ci-dessus nous montre clairement qu'à force de tenter N méthodes, le manager commettra N erreurs et finira par jeter l'éponge ou continuer à se décarcasser dans sa quête de la bonne démarche en reprenant, chaque fois, le cycle de déception. Si tel est votre cas, ne vous découragez pas. **C'est une réalité que j'ai apprise.**

« Il n'est jamais trop tard pour apprendre, mais quelquefois, il est trop tôt. » **CHARLIE BROWN, Peanuts.**

Pour vous, il n'est pas encore trop tard parce que vous êtes connectés au guide complet en la matière. Il en sera ainsi pour vous quand vous auriez laissé tomber la lecture de tout ce guide.

ALFRED NORTH WHITEHEAD disait : « Les intellectuels n'apprennent rien directement, c'est le secret de leur médiocrité. »

Dans cette partie, je vous présente les sept (07) plus grosses erreurs que commettent tous les Managers de TPE débutants. Moi aussi, je les ai toutes commises. Sans exception. Allons-y ! Découvrons-les!

Tableau n°1 : Les 07 plus grosses erreurs de résolution de conflits avec vos collaborateurs

N° Erreurs	Libellés des erreurs
1	Une escalade du conflit
2	Faire porter au conflit une étiquette diabolique
3	La guerre de personne
4	Se préparer à la contre-attaque
5	Parler dans le dos de votre collaborateur

6	Pointer du doigt votre collaborateur
7	Faire le choix du moment inadéquat pour aborder le sujet

Portons une attention particulière sur chaque erreur.

a.) **Erreur n°1 : Une escalade du conflit**

Parfois, l'on pense être sage, mais en réalité, l'on ne l'est justement pas. Ne pas affronter un obstacle et l'escalader ou le contourner, c'est différer les conséquences de son inaction. C'est exactement, cette vérité que j'ai apprise durant mes 10 années de management d'équipe.

Si vous voulez résoudre efficacement un conflit avec votre collaborateur, affrontez le conflit avec la bonne démarche. N'escaladez surtout pas le conflit. C'est en cela que vous serez de vrais Managers.



Le Vrai Manager de TPE affronte le conflit et le résout brillamment pour faire progresser Son entreprise. Si vous êtes habitués à fuir le conflit ou à l'escalader, vous finirez par escalader les murs de la réussite de votre entreprise ou les faire écrouler.

Imaginez que vous vous blessés au pied sur un terrain de sport et que vous ne faites rien pour soigner la plaie. Au lieu de la soigner, vous faites semblant de passer l'alcool non sur la plaie, mais juste à l'alentour ou tout simplement manquer de vous soigner.

Qu'est –ce qui va se passer ? La plaie sera infectée, la gangrène va s'installer et vous risquez d'être amputé de votre jambe. Vous serez immobilisés pour un long moment et ne pourrez plus être libres de vos mouvements comme l'auriez voulu. Est-ce cela que vous désirez pour vos équipes et votre entreprise ? Une entreprise sur béquille et dont le progrès serait hypothéqué ?

C'est malheureusement ce qui arrivera si vous vous perfectionnez dans l'art d'escalader les conflits avec vos collaborateurs, plutôt que de les affronter (les conflits) de la plus belle des manières.

b.) Erreur n°2 : Faire porter au conflit une étiquette diabolique

Je serai très clair avec vous sur ce point. N'écoutez pas ceux qui font porter au conflit une étiquette diabolique.

Pour eux,

Conflit = diable

ou

Apparition de conflit = Destruction certaine.



Il y a une chose très importante à retenir : **les conflits sont inévitables dans une équipe de travail et si un manager veut que son équipe soit efficace, il doit apprendre à gérer efficacement les conflits.**

Les conflits entre Managers et collaborateurs sont inévitables.

Un aspect remarquable du conflit est son caractère inné et fondamental à la vie et à la dynamique des équipes (Medina et al., 2005). **C'est dire donc que les conflits s'avèrent inévitables** dans les groupes (Jehn, 1995). Une équipe sans conflit n'existe tout simplement pas (Van de Vliert et Janssen, 2001).

Imaginez un peu la réalité suivante : Entre frères et sœurs utérins, ça n'a jamais été possible de garder permanemment l'harmonie entre eux. Quand bien même ils sont issus du même père et de la même mère, il est inéluctable de s'apprêter à gérer presque au quotidien des conflits qui naissent entre eux. C'est inévitable. Cela contribue à renouveler la relation et à la construire.

C'est pour cette raison, vous devez chercher à appliquer la méthode de résolution de conflit qui marche.

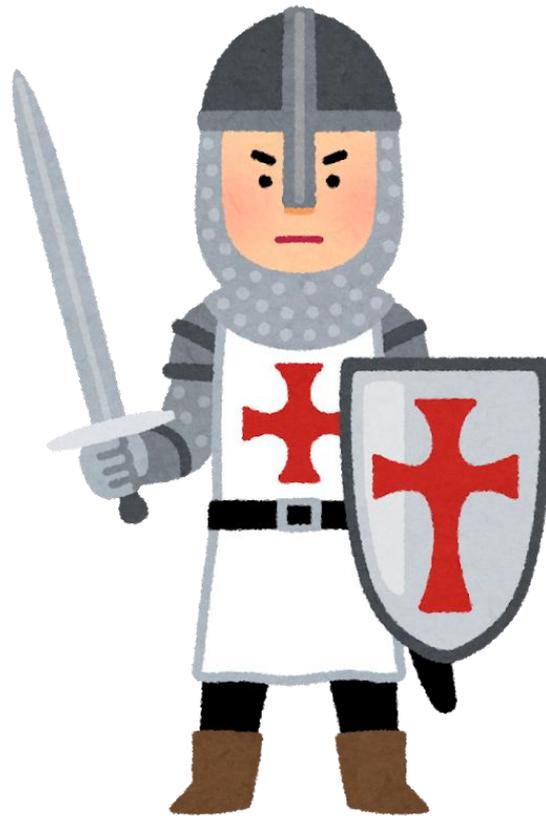
La gestion des conflits avec vos collaborateurs n'implique pas nécessairement la réduction, l'élimination ou la suppression du conflit. C'est plutôt de trouver des stratégies pour diminuer les éléments destructeurs du conflit et augmenter les fonctions constructives et ainsi encourager l'apprentissage et l'efficacité des organisations (Joëlle, 2008).

Pensez à l'efficacité à court et à long terme d'une gestion des conflits.

c.) Erreur n°3 : La guerre de personne

Faire la guerre à la personne de votre collaborateur est une autre grosse erreur à éviter. Je vous le déconseille vivement. Prenez cette erreur très au sérieux.

Ne point parvenir à dissocier le problème, objet du conflit, et la personne de votre collaborateur, a pour **conséquence d'assombrir votre jugement par vos émotions.**



Votre collaborateur n'est pas votre adversaire ; encore moins votre ennemi. Il est plutôt votre allié pour la réussite de votre entreprise. Ne le perdez jamais de vue.

Ne laissez pas votre égo prendre le dessus.

Le conflit avec un collaborateur ne doit pas être pris personnellement. Cela implique un effort pour éviter que le conflit soit perçu comme une attaque contre votre personne.

Ne pas y faire attention, cette erreur conduit à une autre erreur : **Celle de contre-attaquer.**

d.) Erreur n°4 : Se préparer à la contre-attaque



A quoi ressemble " **la contre-attaque**" dans les sports collectifs?

La contre-attaque est une stratégie offensive utilisée dans les sports collectifs, notamment au football, au basket-ball, au hockey sur glace et au handball. Elle consiste à remonter le plus vite possible la balle

de l'autre côté du terrain, afin de ne pas laisser le temps à la défense adverse de s'organiser et ainsi de la prendre de vitesse (Wikipédia).

Dans tout conflit, il est facile de passer à la défensive puis à la contre-attaque. Il y aura dans de tels contextes, des étincelles dans l'air.

Beaucoup de gens deviennent défensifs et refusent de céder à une dispute parce qu'ils se cramponnent à leur point de vue.

Si vous pouvez apprendre à vous séparer du conflit, il sera beaucoup plus facile d'accepter un compromis ou une solution collaborative qui, au bout du compte, sera meilleure pour vous et votre collaborateur.

Plutôt que de vous mettre sur la défensive à propos d'une attaque contre votre argument par votre collaborateur, profitez-en pour voir les choses d'un point de vue différent.

Vous n'êtes pas obligé d'être d'accord avec lui sur tout, mais vous pouvez essayer de comprendre son argumentaire. Tout comme vous avez votre opinion, il a le sien, et le fait de ne pas entendre calmement son point de vue crée un scénario impossible à contrôler.

Au lieu de cela, permettez que vos conversations construisent plutôt que de déchirer. Soyez donc **émotionnellement intelligents**.

e.) Erreur n°5 : Parler dans le dos de votre collaborateur



Je déteste faire objet de commérage.

Parler dans le dos de votre collaborateur, sans en mesurer les conséquences, détruit peu à peu son image aux yeux de ceux avec qui vous discutez du conflit. Quand il va l'apprendre, il ne va pas vous ovationner ni vous féliciter !!! Pourquoi le faire ? Vous détruisez son image par des ragots. Il ne va pas vous féliciter pour cela.

Ce qui se passe entre vous et votre collaborateur devrait rester entre vous deux, à moins que cela ne soit absolument nécessaire pour divulguer les détails de votre conflit.

Bien que vous ayez parfois envie de vous évacuer, envisagez d'autres options qui n'affecteront pas la réputation de votre collaborateur. De cette façon, vous pourrez protéger la confidentialité liée à la relation souffrante.

Vous avez intérêt à le faire parce que, si demain le conflit se résolvait, ceux qui avaient été informés de la situation ne pourraient effacer si facilement la mauvaise image collée à votre collaborateur dans leur esprit.

Gardez-vous donc de commettre cette erreur.

f.) Erreur n°6 : Pointer du doigt votre collaborateur

Ne blâmez pas votre collaborateur quand le conflit naît et ne créez pas un espace dans lequel il ne se sentira pas en sécurité pour exprimer son opinion. La meilleure façon de résoudre un conflit est de permettre à chaque personne de formuler son argument sans être blâmée ni fermée. Après tout, vous n'apprécieriez pas que la même chose vous soit arrivée non plus.



C'est une erreur subtile que commettent presque tous les managers débutants.

Je veux vraiment vous faire éviter de la commettre. C'est facile de le savoir. Mais le fossé entre le savoir et le faire est béant. Je vous invite à le combler avec une bonne dose de maîtrise de soi et d'humilité.

g.) Erreur n°7 : Faire le choix du moment inadéquat pour aborder le sujet

C'est une erreur fréquente qui fait perdre beaucoup d'énergie. Le temps est un facteur précieux dans la résolution de conflit avec un collaborateur.

Une question primordiale à répondre au préalable : Ce moment arrange-t-il mon collaborateur ?



Si la réponse est négative, laissez tomber. C'est vous le Patron. C'est évident. Tout le monde le sait. Mais le problème, vous perdrez de crédibilité, de notoriété, de popularité si vous résolvez mal un conflit en jeu. Vous serez donc votre propre Patron. Alors pourquoi se précipiter pour choisir un moment qui n'arrange que vous ? **C'est une grosse erreur à éviter.**

Au vu de tout ce qui précède, vous vous demandez certainement : **quelle est alors la démarche qui réussit ? Quelle est la bonne méthode de résolution de conflit avec votre collaborateur ?**

Tournez juste la page pour entamer un voyage en quatorze (14) étapes. Le voulez-vous ? Après tout, la décision vous appartient. Je ne vous force pas la main.

« Il n'est jamais trop tard pour apprendre, mais quelquefois, il est trop tôt. » **CHARLIE BROWN, Peanuts. Alors, ne tardez pas.....**

LES ETAPES CONCRETES

3. POUR RESOUDRE UN CONFLIT ■ AVEC VOTRE COLLABORATEUR



Oh ! Comme nous aimerions tous travailler dans une organisation sans désaccords ni conflits!

Cette idée est tout simplement déraisonnable. Cet idéal n'est pas de ce monde.

Les conflits, comme je l'ai mentionné plus haut, font partie intégrante du travail quotidien en équipe et de la vie en général.

Souvent, nous craignons les conflits. Nous soupirons après un monde parfait. Nous désirons que tous nos collaborateurs soient satisfaits et que chaque journée de travail ressemble juste un jeu d'enfant.

Cependant, les conflits sont aussi une partie saine et importante du travail. C'est un phénomène naturel dans toute entreprise où les êtres humains entrent en relation les uns avec les autres et travaillent en interdépendance (Joëlle, 2008).

Tous les êtres humains sur la planète terre diffèrent les uns des autres sur plusieurs plans : **au niveau du profil sociodémographique, des valeurs, des croyances, des personnalités, des besoins ou encore des aptitudes.**

Ces différences individuelles ainsi que l'environnement forgent les réactions et les perceptions des individus qui ne sauraient être ni prédits et ni contrôlés. C'est précisément cette imprévisibilité qui crée « **l'effet surprise** » quand survient un conflit.

Le problème, ce n'est pas le conflit en lui-même, du moment où personne ne peut se vanter de n'avoir jamais vécu un conflit. Mais plutôt, comment il est résolu.

La démarche de résolution de conflits est un processus important que tous les Managers de TPE doivent connaître.

Je vous présente, dans cette partie, **quatorze (14) étapes concrètes pour résoudre efficacement un conflit avec votre collaborateur.**



a.) Etape n°1 : Enlever votre « costume de Patron »



Voici une réalité inhérente à la majorité de TPE qui existent: Souvent le propriétaire, le fondateur et le manager ne sont qu'une seule et même personne. Cette réalité a pour effet de répartir inégalement le pouvoir entre les membres et par conséquent, influencer les comportements lors de la gestion des conflits.

C'est aussi possible que vous soyez Managers de TPE dont vous n'êtes ni propriétaires ni fondateurs.

Peu importe ! La tendance générale pour un Manager est de se croire « incontournable, le tout puissant ». Mais, la vérité c'est que « *l'homme n'est rien sans les hommes, il vient dans leurs mains et s'en va dans leurs mains* » (Seydou Badian)

En matière juridique, nous connaissons l'adage : « devant la loi, nous sommes tous égaux ». De la même manière, à la table de résolution de conflit, le manager et son collaborateur sont sur un même piédestal.

« Il s'agit à tout moment de sacrifier ce que nous sommes à ce que nous pouvons devenir. » C. DU BOS

Un jour, je l'ai fait savoir à mon chef hiérarchique, sans y aller par quatre (04) chemins. Dans une entrevue quelque peu électrique visant à désamorcer un conflit avec lui, j'ai été direct et très clair : « **Passons à autre chose, lui dis-je. Je commence par plus m'énerver. Je sais que c'est toi le chef et le chef a toujours raison. Mais sache que je ne suis pas un objet sur lequel marcher.** » *Waoooooo..... Inimaginable pour lui !!!*

*De vous à moi : je vous pose quelques questions à propos de ma réaction : **Pensez-vous vraiment qu'il est possible de passer à autre chose alors que le conflit est évident et serait mis en stand-by ? Est-ce vrai que le chef a toujours raison ? Dans un tel***

contexte, pensez-vous que le département financier pour lequel lui et moi sommes les deux piliers sous-jacents pourrait réellement progresser ?

*Nous pourrions répondre d'emblée et sans risque de nous tromper: « **NON, ABSOLUMENT NON.** »*

Ce que mon chef ignorait, c'est que pour désamorcer un conflit avec son collaborateur, en tant que Manager, il faut toujours **enlever son « costume de Patron »**. C'est une étape très importante pour amorcer une résolution efficace de conflit.

Cela est d'autant plus utile quand vous êtes en conflit avec le meilleur, ou l'un des meilleurs collaborateurs de votre équipe de travail. Il est le meilleur ou parmi les meilleurs. Il n'a pas à craindre un licenciement. Il peut se permettre de vous défier. Pourquoi se laisser essayer une honte du genre ? Pourquoi ne pas l'anticiper en se montrant « un chef-serviteur » ?

Pour y arriver, le manager doit s'armer **d'humilité** et placer le progrès de l'entreprise au-dessus de toute considération égoïste et orgueilleuse.

b.) Etape n°2 : Connaître sa personnalité et celle de son collaborateur



Le Manager est un chef d'orchestre qui maîtrise sa troupe musicale à plusieurs points de vue.

Pour résoudre efficacement un conflit avec votre collaborateur, vous devez connaître votre personnalité et celle de votre collaborateur. Maîtriser cette réalité, vous fera gagner du temps et de ressources.

Qu'entendons-nous par personnalité ?

La personnalité est définie comme tous les traits spécifiques qui composent l'individualité d'une personne, à savoir : **ses émotions, son attitude, son comportement...**

Une chose importante à ne point perdre de vue, à cet effet, c'est que l'environnement ou le cercle social influent difficilement sur la personnalité d'un être humain.

Judith Rich Harris conclue dans ses recherches sur la personnalité que *notre personnalité serait innée à hauteur de 50% (on parle de tempérament), acquise dans l'environnement familial à hauteur de 10% (on parle de caractère), et serait composée à 40% de facteurs inexplicables.*

Chers Managers de TPE, les personnalités de vos collaborateurs sont ce qui les rend uniques, et c'est la diversité de ces personnalités qui fait la richesse de vos équipes de travail et la beauté de vos relations interpersonnelles.

En entreprise, composer avec tant de personnalités au quotidien n'est pas chose facile. Notre personnalité affecte nos attitudes et nos comportements, elle est ce qui nous détermine par rapport à nous-même mais aussi par rapport aux autres et à notre environnement.

C'est pour cela que le Manager de TPE, dans un contexte de conflit, doit se connaître et connaître la personnalité de son collaborateur. **Cela fera de lui ce que 99% de Managers ne sont pas** : Un expert en gestion de conflits d'équipe sans avoir un diplôme en Management d'équipe.

C'est exactement ce que j'ai appris durant mes 10 années d'expérience en Management d'équipe.

Ici, il me plaît de m'intéresser aux 50% innés de l'être humain que nous appelons : Tempérament. C'est plus cela qu'il m'intéresse d'aborder dans ce guide.

Il existe 4 types de tempérament :

✚ **Le colérique** : La personne colérique a énormément de volonté, quand elle est décidée rien ne l'arrête. Elle agit seule, se débrouille, a l'énergie à revendre, elle ne tient pas en place.



Elle n'a peur de rien et ne se décourage pas facilement. Elle se démarque comme leader, peut paraître autoritaire, sévère et dure. Pour arriver à ses buts, elle est capable de marcher sur les autres, sans aucune pitié, user de ruse et de méchanceté.

Si quelqu'un barre sa route, elle peut entrer dans une colère folle car elle a peu de patience et préfère agir seule que d'attendre les autres.

✚ **Le sanguin** : Il est passionné, positif et croque la vie à pleines dents ! Il se fait beaucoup d'amis car est sincère, chaleureux et convivial. Il parle à tout le monde et peut-être même de trop car il s'emballe vite.

D'un autre côté, il peut sembler agité, trop vif dans ses réactions et ses paroles. Voulant profiter de la vie, il papillonne dans tous les sens sans soucis, il dépense son argent sans compter et partage avec les autres.



✚ **Le mélancolique** a un sens élevé du discernement, il comprend vite et bien les



gens qui l'entourent. Fidèle et dévoué, il se sacrifie pour les autres et les aime sincèrement et tendrement. Il est attentif et sensible à leurs besoins tout en se montrant discret.

Il aime ce qui est beau, il a du goût, de la créativité et de l'imagination. Il est sensible à l'art aussi bien la musique, le dessin ou l'écriture... Il est rêveur et contemplatif, mais à force de trop cogiter, il peut sombrer dans la morosité et la nostalgie.

✚ **La personne flegmatique** est calme et paisible, elle garde son sang-froid en toutes occasions et a le sens des responsabilités. Elle est sérieuse, raisonnable. On peut compter sur elle ; elle est besogneuse.



D'un autre côté, elle semble molle et endormie, paresseuse. On doit la pousser et l'encourager pour qu'elle aille de l'avant et prenne des décisions.

La peur la paralyse souvent mais elle sait aussi se montrer taquine et moqueuse.

Chers Managers TPE, vous pourrez aisément imaginer à quoi peut ressembler le conflit avec chaque type de personne.

Je vous laisse faire cette analyse et me revenir par un simple e-mail à hermann@vraimanagertpe.com.

c.) Etape n°3 : Choisir le meilleur moment et le meilleur endroit

Choisir le meilleur moment et le meilleur endroit est une étape assez importante dans le processus de désamorçage du conflit avec votre collaborateur.

Les choses ne se passent pas forcément ainsi dans la réalité ; et c'est précisément cela que je vous conseille de corriger.

Ma promesse faite dès les premières pages de ce guide tient toujours, à savoir **que je serai transparent avec vous sur ce qui marche et ce qui ne marche pas en matière de démarche de résolution de conflit avec vos collaborateurs.**

Qu'est-ce qui se passe le plus souvent ? Vous avez tendance, entant que Patrons, à vous imposer à votre collaborateur avec qui vous êtes en conflit. Vous vous mettez orgueilleusement sur un piédestal de chef pour imposer à votre collaborateur un moment et un endroit pour entamer la discussion autour du conflit ; ce qui ne lui plaira forcément pas.

Je l'ai subi plusieurs fois et ça ne s'est pas toujours bien passé avec mon chef.

Avec quel discours se présente-t-il souvent à mon bureau : « *je veux te voir dans mon bureau....* ». Le non-dit de ce discours, est ceci : « *Toute tâche cessante, je veux te voir dans mon bureau tout de suite et maintenant ; que cela te plaise ou non.....* ».

Ce discours ne fonctionne pas avec moi. Dans un tel contexte, je quitte mon bureau quand je veux en ayant un visage qui ne favorise pas une tendre discussion. Et le plus souvent ça se termine sur une note de colère. Après tout, ma compétence est indiscutable et il a du mal à se libérer de mes services.

Je vous avais prévenus. Ne l'oubliez jamais : **Vous serez le plus souvent (cela signifie que ce n'est pas toujours le cas) en conflit avec vos meilleurs collaborateurs ;** Et là, soyez très vigilants. Votre orgueil sera constamment éprouvé. Vous serez tentés de ne jamais essayer «d'enlever votre manteau de chef ». Ne succombez pas à cette épreuve.

Suivez la démarche que je suis en train de vous tracer. C'est cette démarche qui marche. C'est elle qui aboutit à un désamorçage efficace du conflit avec un collaborateur. Elle ressort de toutes mes expériences en tant que **Manager (10ans) et Collaborateur (5ans).**

Managers de TPE, choisir le mauvais moment et le mauvais endroit, c'est foncé droit dans le mur.

Je vous conseille de choisir le meilleur moment et le meilleur endroit qui arrangent votre collaborateur et vous. Ce sera plus convivial, plus plaisant et plus amical de discuter dans de telles conditions.

d.) Etape n°4 : Mettre en avant la relation avec son collaborateur

Dans un processus de résolution de conflit, montrez à votre collaborateur que vous attachez du prix à votre relation interpersonnelle. Montrez-lui ce que vous ressentez quand un conflit éclate entre vous.



Quel effet un tel discours produit-il dans l'esprit de votre collaborateur ? C'est inimaginable !

Votre collaborateur se sentira honoré. Il se verra sur un même piédestal que vous. Il se mettra tout de suite, lui aussi, à se faire une idée de l'importance de votre relation interpersonnelle. Tout de suite, il se rend compte que vous ne vous intéressez pas qu'aux résultats et progrès financiers de l'entreprise ; que vous vous intéressez à lui, à votre relation.

Avec cette forte impression que vous faites sur son être, **vous aurez mutuellement gagné**. Le Processus de résolution du conflit est ainsi en bonne voie.

De la même manière que pointer du doigt votre collaborateur par une série d'énoncés commençant par "**vous**" est clairement à éviter, je vous conseille l'utilisation de déclarations commençant par "**Je**", telles que "*J'ai l'impression que je n'ai pas souvent saisi l'occasion de vous exprimer combien j'apprécie votre collaboration même dans les moments les plus critiques dans la vie de cette équipe/ entreprise*" **plutôt que** "*Vous ne m'écoutez jamais*".

Cela peut totalement transformer votre conversation. Ces phrases feront en sorte que votre argumentation porte davantage sur vos émotions, opinions, convictions personnelles et morales, plutôt que sur tout ce que vous n'aimez pas chez votre collaborateur. Cela rend le débat plus respectueux et plus calme.

En fin de compte, un conflit est généralement un petit obstacle dans une relation saine.

Jusqu'où êtes-vous prêts à aller pour protéger votre argument? Êtes-vous prêt à ruiner une relation à ce sujet ? Je n'en suis pas certain.

Alors respirez et prenez les choses comme elles sont. Dans la plupart des cas, vous ne vous souviendrez même pas du conflit après un certain temps, ou du moins, vous ne ressentirez plus de l'amertume.

Alors, chers Managers de TPE, **apprenez à mettre vos relations en premier**. Cela créera un processus de résolution de conflit plus rassemblé et plus respectueux.

e.) Etape n°5 : S'engager à résoudre efficacement le conflit

Sans engagement, rien de concret ne se réalise. Sans résolution intime, rien d'efficace ne se concrétise. C'est un principe sacro-saint de la réussite.

La résolution efficace de conflits entre le Manager et son collaborateur n'échappe pas à ce principe.

Vous devez vous engager à en finir avec les composantes néfastes du conflit avec votre collaborateur. L'indécision nuit gravement au processus de désamorçage du conflit avec votre collaborateur.

Tenez compte de cela ! Ce serait faire un pas de progrès réel sur le chemin de la résolution efficace du conflit. Et qui dit résolution efficace de conflit, dit cohésion au sein de l'équipe de travail et progrès de l'entreprise.

Ainsi, cette étape n'est pas moins importante dans le processus de résolution de conflit.

Observez très bien deux équipes de football en compétition sur un terrain de sport. Quand l'une est décidée à faire un match nul, les joueurs de cette équipe ne se donnent pas au jeu. Ils ne se gênent pas vraiment. Ils s'observent sur le terrain pendant les 90min jusqu'au coup de sifflet final ; parce que ce match nul les arrange.

C'est exactement cela qui se passe quand vous ne vous décidez pas à faire gagner vos équipes de travail en résolvant efficacement le conflit qui naît avec votre collaborateur.

Désirez, décidez et agissez d'après la bonne démarche ; celle qui a marché pour moi et qui marche vraiment et que je vous détaille dans ce guide.

f.) Etape n°6 : Choisir le style adéquat de résolution du conflit

Il est impossible d'avoir un style de gestion de conflit spécifique qui soit généralisé à toutes les situations. Au lieu de cela, les humains jugent chaque conflit et chaque situation individuellement et décident de la meilleure façon de le gérer.

Il existe plusieurs styles de résolution de conflit selon les théoriciens en Management.

Mais mes années de pratique du Management d'équipe me permettent de partager sans réserve l'opinion de **Thomas K. W. cité par Joëlle (2008)** qui nous expose clairement **les cinq (05) styles de résolution de conflit** qui cadrent avec la réalité managériale. Il s'agit de : **l'évitement, l'accommodation, le compromis, la contrainte et la collaboration.**

Chaque style a ses propres forces et faiblesses qui le rendent efficace en fonction du conflit dans lequel il est utilisé.

Je vais vous expliquer exactement à quoi ressemble chaque style de résolution de conflit. Allons-y !!!

- **L'évitement**

Comme son nom l'indique, ce style évite complètement le conflit.

Si vous optez pour ce style, vous ne poursuivrez ni vos croyances ni celles des autres personnes impliquées. Simplement, vous retarderez ou éviterez complètement le conflit chaque fois qu'il se présente.

Ce style peut être approprié lorsque le conflit semble trivial, vous n'avez pas le temps ou besoin de plus de temps pour réfléchir, vous vous sentez comme si vous n'aviez aucune chance de gagner, ou vous craignez de rencontrer du ressentiment. **C'est souvent le choix que fait un collaborateur face à son Patron (Je ne dis pas que c'est l'idéal. Pas du tout !).**

- **L'accommodation**

Un style accommodant abandonne vos propres intérêts, besoins ou désirs en échange de ceux des autres. Ce style a généralement lieu lorsque vous cédez simplement ou êtes persuadés de céder.

Ce style peut être approprié lorsque vous voulez garder la paix à tout prix, ou que vous avez l'impression de vous tromper ou que vous n'avez pas le choix d'accepter l'autre point de vue.

- **Le Compromis**

Un style compromettant tente de trouver une solution qui plaise au moins partiellement à toutes les parties. Vous travailleriez à trouver un terrain d'entente entre tous les besoins, ce qui laisserait généralement les gens insatisfaits ou satisfaits dans une certaine mesure.

Ce style pourrait être utile lorsque vous êtes dans une impasse ou si vous avez besoin d'une solution temporaire pour le moment.

- **La Contrainte**

Ce style prend une position ferme et refuse de voir les perspectives des autres parties. Celui qui opte pour ce type de style repousse le point de vue des autres ou le rejette jusqu'à ce qu'il obtienne son chemin. Il se montre autoritaire.

Ce style peut convenir lorsque vous devez défendre vos droits ou votre morale, prendre rapidement une décision et contraindre vos collaborateurs à se joindre à vous ou empêcher une décision terrible et lourde de conséquences être prise.

- **La Collaboration**

Un style collaboratif tente de trouver un consensus ; une solution qui réponde aux besoins de toutes les parties. Plutôt que d'essayer de trouver une solution intermédiaire et partielle, il promeut une solution qui satisfasse tout le monde et finit par être une situation gagnant-gagnant.

proactif » comme une compétence à utiliser pour une communication efficace. Il rapporte qu'entre un stimulus et la réponse, c'est-à-dire, ce que quelqu'un vous dit, et comment vous répondez, il y a un espace. Dans cet intervalle de temps, *chacun a le pouvoir et la liberté de choisir sa réponse ; tout ce qu'il faut dire et comment le dire.*

Trois (03) choses doivent se produire dans l'espace entre ce que votre collaborateur vous dit et comment vous répondez :

- ✓ **vous devez marquer une pause** : au lieu de répondre immédiatement à ce que dit votre collaborateur, faites une pause ;
- ✓ **vous devez ensuite penser à ce que vous devriez ou ne devriez pas dire** ;
- ✓ **vous devez choisir la bonne réponse.**

La qualité de la communication, dans un contexte de conflit, influe sur la nature de l'aboutissement du processus de résolution du conflit.

En d'autres termes, la communication efficace implique de :

❖ **pratiquer une écoute active** : écouter activement votre collaborateur et lui laisser l'espace nécessaire pour communiquer clairement ses sentiments, ses pensées, ses besoins, ses attentes, ses valeurs et ses priorités. Même si vous n'aimez pas ou n'êtes pas d'accord avec ce qui se dit, **écoutez quand même**. *Cela requiert de la patience de votre part.*

Notez ses phrases, puis répondez ensuite en utilisant, autant que faire se peut, les mêmes expressions que lui. Cela montre non seulement que vous l'écoutez, mais cela contribuera également à dissiper toute confusion concernant votre argumentaire à exposer.

- ❖ **communiquer clairement et « avec grâce »** : Vous aussi devez communiquer ensuite vos points de vue de façon claire, sans ambiguïté. Je vous conseille de le faire « **avec beaucoup de grâce** » c'est-à-dire d'une manière que votre collaborateur ne mérite pas forcément. C'est aussi cela être un vrai Manager de TPE ;

Cette manière de communiquer favorise une discussion plus respectueuse, plus gracieuse et plus saine ; ce qui garantit un processus de résolution de conflit en bonne marche.

❖ **porter une attention particulière à la communication non verbale** : il est important de faire attention à la communication non verbale. Le langage corporel peut vous indiquer quand quelqu'un dit une chose mais en veut une autre.

Parfois, l'expression de notre visage trahit ce que nous disons. **Prêtez-y attention !!!** En étant conscients sur le plan émotionnel, vous pouvez remarquer que la posture, les gestes ou les expressions faciales de votre collaborateur diffèrent de ses mots. Quand il vous dit "**Tout va bien**", l'expression de son visage peut trahir ce qu'il affirme. Ensuite, vous pourrez créer un environnement qui le rende plus à l'aise pour être honnête avec vous.

h.) Etape n°8 : Identifier le problème et situer les responsabilités

J'aborde, à présent, dans cette partie, une étape très importante dans le processus de résolution du conflit avec votre collaborateur.

Le diagnostic du conflit est très important, sans quoi, vous tournerez autour du problème sans pour autant l'aborder efficacement. Il est inéluctable et salubre d'**identifier la source du conflit et de situer les responsabilités**.

Il est important de capter le point de départ du conflit. Il existe plusieurs sources de conflit intragroupe.

*De toutes mes années d'expériences en Management d'équipe, je retiens fondamentalement que **les conflits prennent racine au niveau de la tâche à accomplir, du processus à suivre et des relations.***

La chercheuse Joëlle (2008) nous explique ces trois dimensions de conflits.

Selon elle, **Le conflit relationnel**, aussi appelé **conflit émotionnel, affectif et de type A**, existe quand il y a conscience d'incompatibilités interpersonnelles entre les membres du groupe, incompatibilités liées aux goûts personnels, aux préférences politiques, aux

valeurs et styles interpersonnels. Il est très souvent accompagné de tensions, d'animosités, de contrariétés et d'hostilité, mais surtout il empêche un travail productif. Ce type de conflit est personnel et défensif.

Le conflit de tâche, quant à lui, est parfois reconnu sous le nom de **conflit de type C et cognitif**. Il apparaît quand il y a des désaccords parmi les membres du groupe au sujet du contenu des tâches à exécuter incluant les différences de points de vue, d'idées et d'opinions.

Le conflit de processus représente la facette du conflit qui a été découverte le plus récemment. Il concerne la logistique et l'organisation de l'accomplissement de la tâche.

Plus particulièrement, il se rapporte à la distribution des tâches et des responsabilités (Jehn, 1997) ainsi qu'à la délégation des ressources (Jehn et Mannix, 2001).

En d'autres termes, les désagréments se retrouvent au niveau du comment faire la tâche et du qui fait quoi (Jehn, 1997 ; Jehn et Mannix, 2001 ; De Dreu et Weingart, 2003).

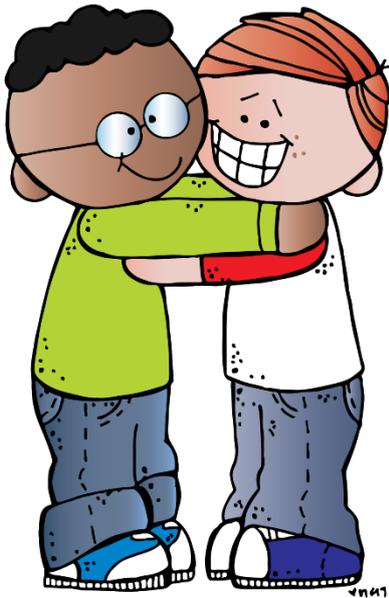
Me concernant, les types de conflits qui naissent souvent avec mes collaborateurs ou mes supérieurs hiérarchiques sont les deux derniers (*Conflit de tâche et de processus*). J'aime quand les rôles sont bien clairs et les tâches à accomplir bien définies. Je suis dégoûté quand on sait que je suis capable d'accomplir une tâche et qu'on me contourne pour ainsi essayer l'insuccès pour enfin revenir me proposer d'exécuter ladite tâche. **Un conflit qu'on pouvait éviter, naît de cette manière.**

A vous managers de TPE d'identifier clairement le problème qui a créé le conflit et de situer les responsabilités. Si vous êtes responsables du problème, soyez honnêtes ; reconnaissez votre tort et vous ferez avancer le processus de dégelé du conflit. Si vous réussissez cette étape, vous aurez réussi déjà pratiquement 20% de la démarche totale à suivre pour désamorcer efficacement le conflit en vogue avec votre collaborateur.

i.) Etape n°9 : Apprendre à s'excuser et à pardonner

Chers Managers de TPE, vous devez savoir quand s'excuser et pardonner.

L'une des expressions les plus difficiles à dire par l'être humain est : "Je suis désolé."



Il n'est pas facile de s'excuser quand on a l'impression d'avoir toujours raison et surtout si l'on est Patron. Ne laissez pas votre attitude obstinée et votre fierté vous dissuader de vous racheter auprès de votre collaborateur.

Vous serez tentés de ne désirer qu'avoir raison sur toute la ligne et ne pouvez pas penser à pardonner vos collaborateurs.

Parce que ces relations sont d'abord professionnelles, je vous donne un conseil précieux qui vous garantira une avancée significative dans le processus de résolution de

conflits avec vos collaborateurs : **Mettez de côté vos ennuis personnels, votre fierté et pardonnez à vos collaborateurs.** Cela favorisera une relation plus saine.

Vous ne pouvez pas imaginer l'impression que vous faites sur l'esprit de votre collaborateur, **quand vous qui êtes « Chef » vous mettez à lui présenter des excuses.**

Vous brisez sans le savoir l'ardeur défensive et belliqueuse de votre collaborateur. Et le résultat est inimaginable. Je l'ai expérimenté plusieurs fois et je puis vous rassurer que cela marche énormément.

j.) Etape n°10 : Explorer toutes les pistes de solution au problème

Après avoir compris le problème, sa source et ses conséquences, il est tout de même utile d'explorer toutes les pistes de solution à ce problème.



Chers Managers de TPE, faites le brainstorming de toutes les solutions plausibles au conflit existant.

Cet exercice est vivement recommandé. Parfois, plusieurs solutions sont envisageables ; et il est important d'en faire la liste et de procéder à un arbitrage critique. Ne sous-estimez aucune piste de solution. Cela peut compromettre le processus de résolution du conflit.

Alors appliquez-vous et cela vous fera progresser sûrement.

Après cela, convenez d'une solution à essayer.

A cette étape, vous êtes bien proches du désamorçage efficace du conflit qui est sur le tapis.

k.) Etape n° 11 : Définir un plan d'action de mise en œuvre de la solution retenue

Convenir de la manière dont chaque partie travaillera pour la mise en œuvre de cette solution est primordial.

Sans la définition des actes concrets à poser ainsi que le timing d'exécution pour accompagner la mise en œuvre de cette solution, vous n'auriez pas été méthodiques.

Sans méthode, rien de sûr ne se produira. Vous allez demeurer dans la procrastination et l'indécision.

Si un accord quelconque autour de la résolution est trouvé, il est important que chaque personne y contribue, car il en résulte une responsabilité.

l.) Etape n° 12 : Organiser une rencontre d'évaluation des progrès

Je vous dis quelque chose de très sérieux. Et écoutez-moi, s'il vous plaît ! Ou du moins, lisez-moi très bien, s'il vous plaît !

En fait, du moment où un plan d'action commun est élaboré dans le cadre de la résolution de conflit entre vous et vos collaborateurs, cela devient un projet commun qu'il faudra évaluer selon un chronogramme bien prédéfini.

Il peut être utile à cette étape de résolution que l'évaluation vous donne l'occasion d'être éclairés sur d'autres éléments nouveaux et supplémentaire nécessaires à la résolution efficace du conflit. *Négliger de le faire, c'est laisser filer entre ses mains une opportunité de vite en finir avec les contours négatifs du conflit.*

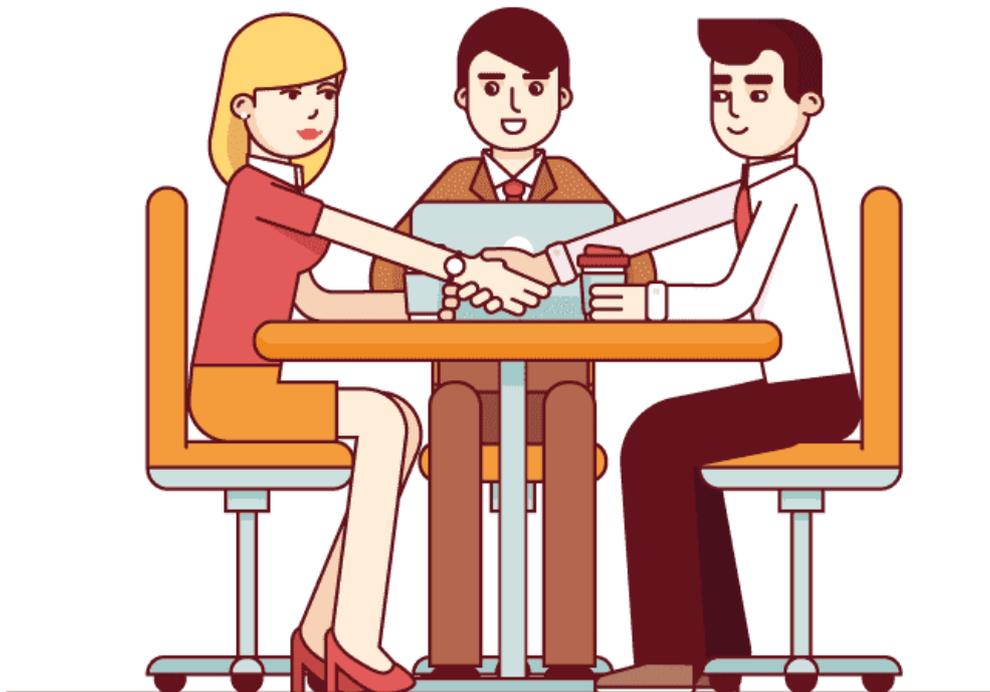
Organisez donc une rencontre d'évaluation des progrès sur le chemin de résolution efficace avec votre collaborateur.

m.)Etape n°13 : Faire appel à un médiateur (Dans des cas extrêmes, autant que faire se peut)

J'ai toujours aimé résoudre par moi-même mes conflits. J'ai appris à me défendre tout seul. J'aime discuter face-à-face avec mon protagoniste quand je suis mécontent d'une pratique ou situation.

C'est ce que je vous conseille de faire. N'oubliez pas l'adage populaire qui dit : « le linge sale se lave en famille. » Quand tout allait bien, vous n'aviez fait recours à personne pour être au courant des secrets entre vous.

Toutefois, dans des cas extrêmes, il est impératif de faire appel à un médiateur pour vous aider à en finir avec toutes les composantes négatives du conflit en question.



Je me répète : Cela n'est pas le principe. Ce n'est pas la règle n°1 en matière de résolution de conflit avec vos collaborateurs. Mais il est nécessaire d'y faire recours dans des cas extrêmes.

Si toutes les démarches de règlement à l'amiable s'avèrent infructueuses, passez donc à l'extrême. Ce serait votre seul espoir de résolution efficace du conflit qui vous oppose à votre collaborateur.

n.) Etape n°14 : Faire la Paix et rétablir la relation



Oufffff.....C'est la dernière étape du processus. C'est l'atterrissage du voyage de résolution de conflit que nous avons entrepris depuis un moment.

Récompensez-vous en contribuant à rétablir les choses. Cela est très important.

Nul n'est parfait. Mais, c'est toujours possible de faire de son mieux pour résoudre un conflit. Et vous y êtes enfin !!!

Encore une fois, il faut que toutes les parties impliquées dans le conflit s'engagent à tout laisser tomber de manière positive (même si le constat est que parfois seules certaines personnes sont disposées à le faire).

Décidez enfin d'en finir avec les éléments destructifs du conflit avec votre collaborateur et de mettre un terme à ces guerres de flammes persistantes, où aucune des parties ne veut laisser l'autre avoir le dernier mot.

A vous de choisir ! Je ne pourrai jamais décider à votre place. Vous avez et aurez toujours le choix. Moi je ne ferai que partager avec vous ce qui marche. Mais à vous de décider de quoi en faire.

Mais je vous souffle une dernière fois, que prendre la bonne décision fera grandir vos équipes de travail et fera progresser votre entreprise... Le voulez-vous ?

Voulez-vous réellement en finir avec toutes ces frustrations ? La balle est dans votre camp !

« Si vous n'êtes pas préparés à avoir tout, vous ne créerez jamais rien d'original » Sir Ken Robinson.



4. CE QUE JE VOUS CONSEILLE DE FAIRE DANS L'URGENCE



Le métier de Manager est sans doute l'une des tâches les plus difficiles. Gérer efficacement un conflit avec votre collaborateur l'est également. C'est un art qui s'apprend.

« **Pour progresser, entraînez-vous méthodiquement.** » Yvan Gatignon.

C'est exactement ce que je vous conseille de faire.

N'allez pas ça et là en essayant de tester méthodes sur méthodes. Ça ne vous fera pas progresser assez rapidement dans l'art de gérer efficacement des conflits.

Je l'ai fait aussi par le passé. Mais j'ai été déçu quand je dois fournir assez d'efforts et gaspiller énormément de temps pour reconstituer les différentes pièces du puzzle glanées çà et là pour me faire une idée de la démarche qui pourrait marcher et pour finir, ne pas pouvoir vraiment avancer dans la gestion de conflit avec mes collaborateurs ou mes Patrons.

Je vous conseille donc de tout arrêter et de commencer à mettre en pratique toute la démarche développée dans ce guide, en ayant soin d'éviter les plus grosses erreurs en matière de résolution de conflits avec vos collaborateurs.

Vous pourrez aussi m'envoyer un e-mail à : hermann@vraimanagertpe.com en partageant avec moi vos échecs, vos plus grosses frustrations dans l'exercice de votre métier de Manager de TPE.

5. CE QUE VOUS ALLEZ DECOUVRIR SUR VRAI MANAGER TPE

« Je mourrais peut-être pauvre, je mourrais peut-être riche, mais je ne mourrai pas en ayant encore ma musique en moi. » **Steve Pavlina**



Fort de cette idée, j'ai décidé de partager avec vous toute « **la musique du management d'équipe qui est encore en moi** ; celle dont j'ai appris le solfège pendant 10 années comme Manager et 5 ans en tant que collaborateur».

Sur [VRAI MANAGER TPE](#), je vais vous montrer : **Comment manager vos équipes et faire progresser votre entreprise ?**

Je meurs d'envie de vous aider à être de Vrais Managers de TPE, même si vous n'avez pas un MBA (Master of Business Administration) en Management. Après tout, le diplôme à lui seul ne peut absolument pas faire de vous le Manager Moderne, le « VRAI », celui qui manage efficacement ses équipes et fait progresser son entreprise.

Plus spécifiquement, vous allez découvrir sur [mon blog](#) :

- Comment manager des collaborateurs difficiles pour faire progresser votre entreprise étape par étape sans trop se gêner
- Comment gérer efficacement des tensions au sein de vos équipes
- Le discours managérial à recopier pour booster la motivation de vos équipes
- Comment construire des équipes ultra-motivées et performantes et faire progresser votre entreprise

- Comment réussir des changements significatifs sans forcer ses collaborateurs pour booster son entreprise, même si vous n'êtes que purs débutants
- Comment être heureux dans la peau de Manager d'équipe
- Des outils concrets pour gérer efficacement votre temps et parvenir à faire un équilibre entre votre vie privée et votre professionnelle.

En un mot, **des outils concrets qui feront de vous de Vrais Managers de TPE, de Vrais Leaders d'équipe.** Ce sont des outils qui marchent et que 99% de Managers de TPE ignorent.

Je serai très transparent avec vous sur un point : vous aurez droit à des contenus gratuits et très qualitatifs sur mon blog.

Mais pour vous offrir un accompagnement de proximité et presque au quotidien, je vais certainement vous proposer des produits d'informations assez pratiques que vous aurez le choix d'acheter ou non.

Mon désir, c'est d'être plus poché de vous dans la mise en œuvre de chaque outil que je vous propose afin de vous faire gagner du temps dans l'atteinte de vos objectifs managériaux.

Mon objectif, c'est de vous offrir tout mon cerveau sur ce que je connais, ce que j'ai expérimenté pendant 10ans de Management d'équipe et vous faire gagner en expériences managériales en un rien de temps.

Mais vous en aurez toujours le choix.

Ne soyez pas des Managers des MBA. Soyez de Vrais Managers de TPE.

CONCLUSION

Après ce tour d'horizon sur la question de la résolution efficace de conflit entre les Managers de TPE et leurs collaborateurs, plusieurs idées majeures sont à retenir de manière primordiale.

Le conflit a des composantes à la fois constructives et destructives.

Un conflit est destructeur lorsqu'il nuit à une équipe et l'empêche d'atteindre ses objectifs. Inévitablement, les effets liés à un conflit destructeur compromettent la performance, l'efficacité, le bien-être et la satisfaction des équipes et de leurs membres.

Par contre, **un conflit constructif** est bénéfique lorsqu'ils donnent l'occasion aux protagonistes de faire progresser leur équipe de travail et donc leur entreprise.

Dans les deux cas, la démarche de résolution est très importante.

Les Managers de TPE, dans leur élan vers une résolution rapide du conflit, se perdent dans les méthodes, commettent assez d'erreurs et font tout, sauf l'essentiel.

C'est pourquoi, dans ce guide, mon objectif n'était pas de vous écrire un discours de 1000 pages qui vous ennuerait. Mais, plutôt, partager avec vous ce qui marche et attirer votre attention sur ce qui ne marche pas pour faire gagner énormément de temps et de ressources.

J'espère que vous y avez éprouvé du plaisir à me lire.

Un doute, une préoccupation, écrivez-moi à l'adresse : hermann@vraimanagertpe.com.



BIBLIOGRAPHIE

- **Henri Mintzberg (2005)** : « Des Managers des vrais ! Pas des MBA »
- **Jehn, K A. (1995)**: «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly»
- **Joëlle Boudreau (2008)** : « La gestion des conflits dans les équipes de travail en contexte de PME »
- **Medina, P.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martinez, I. et Guerra, J.M. (2005)**. «Types on intragroup conflict and affective reactions. Journal of Managerial Psychology»
- **Pierre Cocheteux (2018)** : « Comment gérer les conflits professionnels »
- **Van de Vliert, E. et Janssen, O. (2001)**: «Description, explanation and prescription of intragroup conflict behaviors. Dans M.E. Turner (Ed), Groups at work: theory and research», New Jersey: L. Erlbaum Associates.
- **Wikipedia**