Communication

Chapitre 14 - Gérer les conflits

Problématique

La gestion des conflits en entreprise est un enjeu majeur pour garantir un climat de travail sain et productif.

Les conflits peuvent naître de divergences d'intérêts, de communication défaillante, ou encore de rivalités entre individus ou services.

- Mal gérés, ils entraînent démotivation, baisse de performance et détérioration des relations professionnelles.
- À l'inverse, une gestion efficace permet de transformer les tensions en opportunités d'amélioration.

Elle suppose l'écoute active, la reconnaissance des émotions, et la recherche de solutions communes. Le rôle des managers est crucial dans la prévention comme dans le traitement des conflits. Enfin, le recours à la médiation professionnelle peut s'avérer une stratégie pertinente pour restaurer un dialogue constructif.

Positifs

Il peut donner plus d'énergie et de motivation à ceux qui aiment la compétition. Ils provoquent l'émulation.

Négatifs

Il consume l'énergie des acteurs. La peur des conflits retire parfois toute originalité ou efficacité par crainte d'être contré ou ridiculisé.

Sommaire (9 h 15')

Problématique	1	10'
Introduction		
QCM	2	10'
1. Identifier les formes de conflits	3	20'
2. Comprendre les causes des conflits	4	20'
3. Identifier les effets des conflits	5	20'
4. Classer les conflits en fonction de leur style	6	20'
5. Repérer les différentes attitudes lors d'un conflit	7	20'
6. Analyser un conflit et ses effets	8	20'
7. Distinguer opinions et arguments	9	20'
Missions professionnelles		
1. Résoudre un conflit	10	1 h 10'
2. Analyse d'un conflit	12	1 h 10'
3. Analyser un conflit et proposer des solutions	13	1 h 45'
4. Déjouer les pièges des argumentations	15	1 h 00'
5. Recourir à la médiation (entrainement à l'épreuve e6)	16	1 h 00'
6. Analyser un conflit et proposer des solutions à l'aide d'une IA	19	30'
Ressources		
1. Comprendre les processus d'un conflit	23	
2. Identifier les types et les sources de conflits	23	
3. Gérer un conflit	23	
4. Dépasser un conflit	24	
5. Gérer une réunion (opinions / arguments)	25	
Bilan de compétences	26	

Introduction

Chapitre 14 - Gérer les conflits - QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 Un conflit c'est	☐	Une situation d'incompréhension	☐
	☐	Une bagarre dans l'entreprise	☐
	☐	Des avis qui divergent	☐
	☐	Une situation difficile	☐
	☐	Une dispute avec son chef	☐
Question 2 Un conflit entraîne des conséquences pour	☐	Uniquement l'employeur	☐
	☐	Uniquement l'employé	☐
	☐	L'ensemble de l'entreprise	☐
	☐	Personne	☐
Question 3 Les sources du conflit sont	☐	Toujours financières	☐
	☐	Variées	☐
	☐	Toujours fondées	☐
	☐	Une incompréhension	☐
Question 4 On parle de conflit d'autorité quand	☐	Plusieurs personnes veulent être décisionnaires	☐
	☐	L'employé veut diriger son chef	☐
	☐	Une personne veut imposer ses idées et méthodes	☐
Question 5 On parle de conflit de culture quand	☐	Lorsqu'il y a une différence dans l'éducation, les valeurs, les idées	☐
	☐	Uniquement lorsque les religions sont différentes	☐
	☐	Lorsqu'il y a une interprétation différente d'une situation.	☐
Question 6 Une méthode coopérative pour résoudre les conflits c'est	☐	Un compromis	☐
	☐	L'autorité	☐
	☐	L'acceptation	☐
	☐	La soumission	☐
Question 7 Une méthode non coopérative pour résoudre les conflits c'est	☐	L'évitement	☐
	☐	La collaboration	☐
	☐	La protestation	☐
	☐	La violence	☐
Question 8 On parle de négociation pour régler les conflits lorsque	☐	Une personne paie une autre pour qu'elle soit d'accord	☐
	☐	Trouver ensemble des solutions	☐
	☐	Trouver une solution qui convient à chacun	☐
Question 9 Un compromis c'est	☐	Lorsque tout le monde fournit des efforts et que la solution soit acceptée	☐
	☐	Lorsque le plus fort fait céder l'autre	☐
	☐	Des concessions multiples	☐
	☐	L'insatisfaction de tous	☐
Question 10 L'arbitrage lors des conflits	☐	Est fait par une personne d'autorité	☐
	☐	Se fait lorsque la négociation et la médiation n'ont pas abouti	☐
	☐	Se fait par une personne et qui tranche et impose la solution finale	☐
	☐	Satisfait tout le monde	☐
	☐	Peut se négocier	☐
Question 11 Un conflit est toujours	☐	L'expression d'un désaccord entre deux ou plusieurs parties	☐
	☐	Nécessairement négatif pour le fonctionnement de l'entreprise	☐
	☐	Lié à des enjeux réels ou perçus comme importants par les personnes impliquées	☐

Réflexion 1 – Identifier les formes de conflits			
Durée : 20’	ou		Source

Travail à faire

Après avoir lu ce document répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les trois types de conflits évoqués dans le texte ? Donnez une brève définition pour chacun.
2. Donnez un exemple de conflit personnel et expliquez comment il peut impacter l’ambiance de travail.
3. Quels éléments peuvent aggraver un conflit interpersonnel ?
4. Pourquoi les conflits organisationnels peuvent-ils avoir un impact significatif sur le fonctionnement global de l’entreprise ?
5. Quelle attitude les entreprises doivent-elles adopter face aux différents types de conflits pour en limiter les effets ?

Doc. Définition des conflits au travail

Source : https://www.eleas.fr/

Les conflits au travail prennent diverses formes et peuvent surgir à différents niveaux de l’organisation. Voici une brève définition de chaque type de conflit, accompagnée d’exemples concrets :

Conflits personnels :

Les conflits personnels impliquent des problèmes personnels non liés directement au travail, mais qui ont des répercussions sur la performance ou les relations professionnelles. Ces conflits peuvent découler de situations comme des difficultés financières, des problèmes familiaux ou de santé qui affectent le comportement et l'attitude de l'employé.

Par exemple, un employé traversant une période de stress intense à la maison peut devenir irritable ou distrait, ce qui risque de créer des tensions avec ses collègues. Ces problèmes personnels peuvent se manifester sous forme de baisse de productivité, d'absentéisme ou de malentendus fréquents. Il est crucial pour les entreprises d'être attentives à ces signaux afin d'offrir un soutien approprié et prévenir une escalade des conflits.

Conflits interpersonnels :

Les conflits interpersonnels se produisent entre deux individus ou un petit groupe d’employés, souvent en raison de divergences de personnalité, de style de travail ou de valeurs. Ces tensions peuvent être exacerbées par des malentendus, des perceptions erronées ou un manque de communication claire. Ces conflits, bien que parfois inévitables, peuvent nuire à l’ambiance de travail et à la collaboration au sein de l’équipe. Une approche proactive pour favoriser le dialogue et la compréhension mutuelle est essentielle à leur résolution.

Par exemple, un employé peut se sentir sous-estimé par un collègue en raison de commentaires critiques lors de réunions d’équipe, ce qui peut entraîner des tensions et des conflits non résolus. Un désaccord sur les responsabilités ou les délais d’un projet peut rapidement s’aggraver si les parties concernées ne s’expriment pas ouvertement.

Conflits organisationnels :

Les conflits organisationnels surgissent lorsqu’il y a des désaccords au sujet de la structure, des politiques, des ressources ou des objectifs d’une entreprise. Ces conflits peuvent résulter de priorités divergentes entre les départements, de luttes de pouvoir ou d’un manque de communication dans la prise de décision. Ces conflits peuvent avoir un impact significatif sur le fonctionnement global de l’entreprise, perturber l’efficacité des processus internes et d’affaiblir la collaboration s’ils ne sont pas résolus de manière efficace et constructive.

Par exemple, des conflits peuvent surgir entre différents départements concernant l’allocation des ressources budgétaires ou des différends peuvent émerger entre les employés et la direction concernant les changements organisationnels ou les décisions stratégiques.

En comprenant les différents types de conflits et en identifiant les signaux d’alerte, les entreprises peuvent intervenir rapidement pour résoudre les tensions et prévenir les conséquences négatives sur la performance et le bien-être des employés.

Réflexion 2 – Comprendre les causes des conflits			
Durée : 20’	ou		Source

Travail à faire

Après avoir lu ce document répondez aux questions suivantes :

1. Citez deux exemples de conflits liés à une mauvaise communication au travail.
2. En quoi les différences de valeurs peuvent-elles devenir une source de conflit entre collègues ?
3. Pourquoi la concurrence pour des ressources limitées peut-elle engendrer des tensions dans une entreprise ?
4. Expliquez comment le stress et la pression au travail peuvent favoriser l’apparition de conflits.
5. Quel est l’intérêt, pour une entreprise, de bien comprendre les causes des conflits en milieu professionnel ?

Doc. Quelles sont les causes des conflits au travail ?

Source : https://www.eleas.fr/ (modifié)

Les conflits au travail peuvent survenir pour diverses raisons et il est essentiel de comprendre les facteurs qui les sous-tendent. Voici un aperçu des principales causes de conflits en milieu professionnel

Causes des conflits liés à la communication

La communication est souvent au cœur des conflits au travail. Les malentendus, les informations mal interprétées ou les lacunes dans la communication peuvent entraîner des conflits entre les membres de l’équipe ou avec la direction. Par exemple, des directives mal comprises peuvent conduire à des erreurs dans le travail ou à des attentes non satisfaites, générant ainsi des tensions.

Impact des différences de valeurs et de personnalités

Les individus au sein d’une organisation peuvent avoir des valeurs, des croyances ou des personnalités différentes, ce qui peut entraîner des frictions interpersonnelles. Par exemple, des différences dans la façon de gérer les tâches, de prendre des décisions ou de résoudre les problèmes peuvent entraîner des désaccords et des conflits entre les membres de l’équipe.

Conséquences de la compétition pour les ressources

Les conflits peuvent également surgir lorsque les ressources, telles que le temps, le budget ou les équipements, sont limitées et que plusieurs parties les revendiquent. Par exemple, une équipe peut se disputer le temps d’utilisation d’une salle de réunion ou les ressources allouées à un projet, ce qui peut entraîner des tensions et des conflits.

Effet du stress et de la pression au travail

Le stress et la pression liés aux délais serrés, aux objectifs ambitieux ou à la charge de travail excessive peuvent conduire à des conflits en milieu professionnel. Lorsque les employés se sentent submergés ou sous pression, ils peuvent être plus susceptibles de réagir de manière négative aux situations de travail, ce qui peut entraîner des conflits avec leurs collègues ou leur supérieur.

En comprenant les causes sous-jacentes des conflits au travail, les entreprises peuvent prendre des mesures préventives et proactives pour promouvoir un environnement de travail harmonieux et résoudre les conflits de manière efficace lorsqu’ils surviennent.

Réflexion 3 – Identifier les effets des conflits			
Durée : 20’	ou		Source

Après avoir lu ce document répondez aux questions suivantes :

1. Quels effets les conflits non résolus peuvent-ils avoir sur la santé mentale et physique des employés ?
2. Comment les conflits au travail peuvent-ils impacter la productivité d’une organisation ?
3. Pourquoi les conflits non résolus peuvent-ils entraîner une augmentation du turnover dans une entreprise ?
4. Quels sont les éléments clés permettant de gérer les conflits de manière proactive au sein d’une organisation ?
5. Comment la création d’un espace de travail inclusif peut-elle contribuer à la prévention des conflits ?

Doc. Conséquences des conflits au travail

Source : https://www.eleas.fr/ (modifié)

Les conflits non résolus en milieu professionnel peuvent entraîner des répercussions néfastes importantes, affectant à la fois les individus et l’organisation dans son ensemble. Voici quelques-unes des conséquences les plus courantes :

Stress accru : Les conflits génèrent du stress chez les individus impliqués ainsi que chez ceux qui y sont exposés indirectement. Le stress chronique peut avoir des effets dévastateurs sur la santé mentale et physique des employés, entraînant une diminution du bien-être global et une augmentation des absences liées à la santé. Cela peut également aggraver des problèmes de santé préexistants, comme l'hypertension ou les troubles du sommeil, amplifiant ainsi les risques pour les employés.

Baisse de productivité : Lorsque les employés sont préoccupés par des conflits interpersonnels ou organisationnels, leur concentration et leur motivation peuvent diminuer, ce qui se traduit souvent par une baisse de la productivité. Les tensions au sein de l’équipe peuvent également entraver la collaboration et ralentir les projets. Une mauvaise gestion des conflits peut conduire à l’émergence de sous-groupes opposés, fragmentant ainsi le travail d’équipe.

Turnover accru : Les conflits non résolus peuvent pousser les employés à chercher des opportunités ailleurs, ce qui entraîne un taux de rotation du personnel plus élevé. Le turnover coûteux peut non seulement perturber la continuité opérationnelle, mais aussi nuire à la réputation de l’entreprise en tant qu’employeur attractif. Les départs fréquents obligent les entreprises à investir davantage dans le recrutement et la formation de nouveaux employés, augmentant ainsi les coûts et les délais d'adaptation.

Détérioration du climat social : Les conflits non résolus peuvent créer un climat de méfiance, de ressentiment et de mécontentement au sein de l’organisation. Cela peut conduire à une diminution de l’engagement des employés, à une augmentation des rumeurs et des commérages, et à une diminution de la satisfaction globale au travail. À long terme, un tel environnement peut rendre les employés réticents à partager leurs idées ou à prendre des initiatives, limitant ainsi l'innovation.

De plus, les conflits latents, même lorsqu'ils ne sont pas visibles, peuvent créer une tension sous-jacente qui affecte toutes les interactions au sein de l'organisation. Cette tension peut inhiber la prise de décision collective et diminuer la capacité de l'organisation à répondre aux défis externes, comme les changements sur le marché ou les crises économiques.

Pour atténuer ces impacts négatifs, il est crucial que les dirigeants identifient les conflits à un stade précoce. Mettre en place des solutions proactives comme des ateliers de communication interpersonnelle ou un accès à des consultants en gestion des conflits peut aider à prévenir l'escalade. Une approche transparente et équitable dans la résolution des conflits renforce également la confiance des employés envers leur hiérarchie.

Enfin, la création d’un espace de travail où les employés se sentent écoutés et respectés joue un rôle clé dans la prévention des conflits. En adoptant une culture d’inclusion et de respect mutuel, les entreprises peuvent non seulement réduire les tensions mais également favoriser un environnement où chacun peut s’épanouir professionnellement. Ainsi, un investissement dans la gestion proactive des conflits est non seulement bénéfique pour le bien-être des employés, mais également pour la pérennité et la performance globale de l’organisation.

Réflexion 4 - Classer les conflits en fonction de leurs styles

Durée : 20’	ou		Source

Travail à faire

À l’aide du tableau suivant, qui définit les types de conflits existants, classez les différents conflits en fonction de leur style en cochant les bonnes réponses dans le tableau joint.

Les styles de conflits
• **Conflit d’autorité** : plusieurs personnes veulent décider. • **Conflit de culture** : conflit dû à la culture, l’éducation ou à des valeurs différentes. • **Conflit d’intérêt** : risque de perdre un avantage au profit d’un collègue. • **Conflit de structure** : incompréhension dans les méthodes de travail. • **Conflit de fonctions** : mauvaise définition des tâches.

Conflit 1 :

Le directeur décide de remplacer certains ordinateurs devenus trop vieux et trop lents. Pierre, le comptable avait insisté il y a quelques mois pour récupérer celui d’un collègue qui partait à la retraite. Aujourd’hui, Antoine son collègue et voisin de bureau va recevoir le sien tout neuf.
Pierre voudrait échanger le sien avec le nouvel ordinateur d’Antoine. Bien sûr, ce dernier ne veut rien entendre, il dit que Pierre a déjà été favorisé lorsqu’il a obtenu son ordinateur il y a quelques mois.
Les relations sont tendues car chacun pense que l’autre devrait fournir un effort.

Conflit 2 :

Le directeur des ressources humaines et le directeur administratif et financier voudraient tous les deux que l’assistant qui a été engagé pour un stage de trois mois au sein de l’entreprise puisse remplacer leur assistant personnel qui sera en vacances au mois d’août.

Conflit 3 :

Lors d’une réunion de service, deux commerciaux s’opposent sur leurs méthodes de négociation.
Le ton monte car chacun trouve les procédés de l’autre inadmissibles.

Conflit 4 :

Chen Sing et Arthur discutent devant la machine à café. Le jeune Chinois récemment arrivé dans l’entreprise ne comprend pas qu’Alice, l’assistante, fasse la bise à toutes les personnes du service lorsqu’elle arrive le matin.
Il trouve cela déplacé et s’offusque de constater qu’Arthur ne voit rien d’anormal à cela. Ce dernier lui dit même que c’est souvent comme ça dans les autres entreprises et qu’Alice est malgré tout une jeune fille très bien.
Chen Sing reste dubitatif et il est persuadé que c’est un comportement incorrect et préjudiciable pour Alice.

Conflit 5 :

L’assistante du directeur des achats se fait réprimander par ce dernier car il attendait des tableaux récapitulatifs qui n’ont pas été faits.
L’assistante est sûre que ce travail ne lui a jamais été demandé, elle ne retrouve d’ailleurs aucune consigne écrite de sa part.

Conflit 1	O Autorité	O Culture	O Intérêt	O Structure	O Fonctions
Conflit 2	O Autorité	O Culture	O Intérêt	O Structure	O Fonctions
Conflit 3	O Autorité	O Culture	O Intérêt	O Structure	O Fonctions
Conflit 4	O Autorité	O Culture	O Intérêt	O Structure	O Fonctions
Conflit 5	O Autorité	O Culture	O Intérêt	O Structure	O Fonctions

Réflexion 5 - Repérer les différentes attitudes lors d'un conflit

Durée : 20'	ou		Source

Contexte professionnel

Le dirigeant d'une poissonnerie, M. Germain, a organisé une réunion afin de recueillir l'avis de ses salariés concernant l'instauration d'une semaine de congé obligatoire pendant les vacances scolaires de Toussaint.

Une majorité d'employés étant parents d'enfants scolarisés, il a remarqué que beaucoup posent des congés à cette période. Au cours de la réunion, les opinions ont varié et les discussions sont devenues parfois animées.

Travail à faire

À l'aide du compte rendu de la réunion (document), répondez aux questions suivantes :

1. Comment qualifiriez-vous l'attitude du responsable dans ce conflit ?
2. Quelles solutions M. Germain pourrait-il proposer ?

Doc. Compte rendu de la réunion, sur les congés de la Toussaint

Alain : « Moi ça ne m'intéresse pas, je ne suis pas concerné par les vacances scolaires, j'ai pas d'enfant, qu'est-ce que je ferai de la Toussaint ? »

Anne : « C'est vrai que l'on ne veut pas forcément poser des congés à cette date-là, mais peut-être que ça pourrait être les heures supplémentaires que l'on récupère en novembre. Comme ça on ne touche pas à nos jours de congés. »

Alain : « Non, moi je veux partir hors vacances scolaires parce que c'est bien moins cher, et on ne subit pas les cris des gamins. Pourquoi vouloir fermer la poissonnerie…partez si vous voulez moi je travaillerai. »

Sophie : « Tu es vraiment égoïste Alain, nous on paie pour faire garder nos enfants, et puis ils doivent se lever tôt même pendant les vacances. »

Michel : « Si c'est bien la solution d'Anne qui est choisie, moi je suis d'accord. »

Yann : « On pourrait faire un vote et voir qui est d'accord, et en fonction prévoir de laisser la poissonnerie ouverte avec ceux qui veulent travailler. »

Alain : « Ici, on favorise toujours ceux qui ont des enfants : priorité pour le choix des dates de vacances, bons de rentrée, bon de cadeaux de Noël. Je suis pénalisé parce que je n'ai pas d'enfant. »

Isabelle : « J'y suis favorable qui A cela va me permettre de passer plus de temps avec mes enfants »

Emilie : « en tant que parent nous avons le droit de passer du temps en famille et ce n'est pas aux hommes de dicter et d'imposer leurs souhaits au détriment des familles »

Le dirigeant : « Bon, bon, je vois que ce n'est pas facile, vous n'êtes jamais satisfaits, vous râlez toujours pour tout, quelle que soit la proposition qui vous est faite… Puisque c'est comme ça, on continue comme d'habitude, je refuserai des congés à certains pour que l'on reste ouvert. »

Réflexion 6 - Analyser un conflit et ses effets

Durée : 20’	ou		Source

Contexte professionnel

Dans le cadre d’une société de commerce alimentaire, il existe un problème récurrent entre deux salariés : M. Pinaud, responsable de la chaine « froid » et M. Bouvier, ouvrier spécialisé sous les ordres de M. Pinaud.

Dans ce contexte, vous avez visité les ateliers et vous avez assisté aux évènements suivants :

Situation 1

Vous constatez le lundi matin, que M. Pinaud sert la main des membres de son équipe en arrivant, mais lorsqu’il arrive vers M. Bouvier, il lui dit bonjour d’un mouvement de tête. Puis vous surprenez une conversation entre M. Bouvier et un collègue :

M. Bouvier : « Sais-tu comment on change la date sur mon étiqueteuse car elle n’est plus à jour ce matin ? »

Le collègue : « Je l’ai déjà fait, mais je ne m’en souviens plus…tu as qu’à demander au chef. »

M. Bouvier : « Ah non, je ne veux rien lui devoir, il se croit déjà supérieur à nous avec ses remarques, j’ai pas envie qu’il me critique encore. »

Le collègue : « Je ne sais pas pourquoi tu dis ça, il est toujours correct avec moi, on plaisante même parfois. »

M. Bouvier : « Depuis que j’ai refusé de déplacer mes congés, il est vraiment hautain, il doit être rancunier, à m’en vouloir encore plus d’un an après… »

Le collègue : « Ben, tu as qu’à lui en parler ouvertement pour régler ça. »

M. Bouvier : « Oh non, j’veux pas lui adresser la parole. »

Le collègue : « Alors demande à Stéphane pour la maintenance c’est lui qui se déplace. »

M. Bouvier : « Oui c’est ce que je vais faire. »

Situation 2

À la fin de matinée, M. Pinaud vous demande votre ressenti sur la matinée écoulée. Il insiste pour savoir ce que vous pensez de M. Bouvier.

M. Pinaud : « Alors ça s’est bien passé ? Les collègues vous ont accueillie ? »

Vous : « Oui, oui très bien, j’ai échangé avec chacun pour bien comprendre leur poste et leur travail. »

M. Pinaud : « Et avec M. Bouvier ? »

Vous : « Il m’a détaillé son travail, montré ses relevés, expliqué ses fonctions et contraintes dans le détail. »

M. Pinaud : « Eh, bien vous avez de la chance, c’est une personne difficile, qui a un sale caractère, il travaille bien mais il n’est pas sociable. Depuis quelque temps, il s’est renfermé, il me dit à peine bonjour. Alors vous savez, j’vais pas le forcer, je l’ignore. »

Travail à faire

Après avoir analysé les deux situations, répondez aux questions suivantes :

1. En quoi l’attitude des deux salariés montre-t-elle qu’il y a un conflit entre elles ?
2. Est-ce que les deux personnes ont la même attitude face à ce problème ?
3. Quelles sont les conséquences professionnelles et personnelles de ce conflit ?
4. Proposez des solutions pour améliorer les relations entre ces deux personnes.

Réflexion 7 – Distinguer opinions et arguments

Durée : 20’	ou		Source

Travail à faire

Indiquez pour chaque idée émise s’il s’agit d’une opinion ou d’un argument.

	Idées	Pourquoi
1	Les écrans rendent stupides.	
2	Le vaccin contre la Covid-19 contiennent des puces 5G, pour nous tracer et nous ficher !	
3	Il est stupide d’imposer les mêmes limites d’alcool à tous les conducteurs alors que certaines personnes résistent à l’alcool.	
4	L’université de Cambridge a publié une étude sur l’association entre activités physiques, temps passé devant les écrans et leur impact sur les notes du baccalauréat. Pendant 10 ans, plus de 800 adolescents ont été suivis et les résultats montrent que : - une heure de plus d’écrans par jour génère une baisse des notes au bac, - une heure supplémentaire d’activité sédentaire sans écran du type lecture ou devoirs permet d’améliorer les résultats du BAC.	
5	La vaccination consiste à rendre malade des gens sains.	
6	85 millions d’enfants ont été vaccinés contre la poliomyélite depuis juillet 2020. La Région africaine de l’OMS a vécu un moment historique lorsqu’elle a été certifiée exempte de poliovirus sauvage le 25 août 2020. Il s’agit du deuxième virus à être éradiqué dans la Région après celui de la variole il y a plus de 40 ans.	
7	Depuis le 18 juin 2018, le trouble du jeu vidéo est reconnu comme un problème de santé mentale par l’Organisation mondiale de la santé (OMS).	
8	Selon une étude franco-américaine sur Facebook les articles contenant des "fake news" ont 6 fois plus de clics que ceux issus de sources fiables avec des informations vérifiées.	
9	Les réseaux sociaux facilitent les contacts interpersonnels	
10	Lorsque le partage de la vie en ligne prend plus d’importance que la vie hors ligne Cela peut mener à une détérioration des relations interpersonnelles, à l’isolement, à la diminution des compétences sociales ainsi qu’à des difficultés scolaires ou professionnelle. https://theconversation.com/	
11	Alcool au volant : des risques de collision multipliés par 8 et 1 accident mortel sur 3 en voiture est dû à un taux d’alcool trop élevé. Les risques d’accident sont multipliés par 6 pour un taux d’alcool compris entre 0,5 et 0,8 g/l, par 8 au-delà de cette limite et par 40 passés 2 g/l.	
12	Une puce électronique 5G qui permet de pister les personnes vaccinées est-ce possible ? Réponse avec J.M. Routoure, professeur en électronique à l’Université de Caen Normandie. Si une puce 5G pouvait être injecté par le trou de l’aiguille servant à injecter le vaccin. La portée sera faible et nécessitera un système de lecture en contact avec la peau. Par compte, l’antenne pour les échanges d’informations est impossible à réaliser aujourd’hui.	

Missions professionnelles

Mission 1 – Résoudre un conflit			
Durée : 1 h 10’	ou		Source

Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- Á l’issue du travail, le groupe compare et analyse les productions de chacun et retient le travail qui sera soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

L’entreprise a récemment reçu d’importantes commandes de la part d’un nouveau client, ce qui impose une augmentation significative de la capacité de production. Pour répondre à cette évolution, la direction a décidé de mettre en place une deuxième équipe de travail.

Le 10 octobre, Mme Berthod a présenté cette nouvelle organisation lors d’une réunion avec l’ensemble du personnel de production (**document**). Elle a annoncé qu’à partir du mois de novembre, les ouvriers seraient répartis en deux équipes travaillant en horaires décalés de 2 x 7 heures. Ce fonctionnement constitue un changement notable, car jusqu’à présent, tous les salariés travaillaient en journée.

À la sortie de la réunion, Mme Berthod se dit désemparée face à l’hostilité manifestée par une partie des salariés à l’annonce de cette nouvelle organisation. Elle reconnaît avoir perdu son calme au cours des échanges, laissant échapper des propos qui ne reflétaient ni sa pensée réelle ni ses convictions profondes.

Elle vous sollicite désormais pour analyser la situation, l’aider à comprendre l’origine du conflit et l’accompagner dans la mise en place de solutions afin d’apaiser les tensions et rétablir un climat de confiance au sein de l’équipe.

Travail à faire

1. Proposez une solution durable à ce conflit avec les salariés et présentez vos propositions dans un rapport écrit.
2. Sauvegardez votre travail dans le dossier Erbioline sous un nom significatif.

Doc. Compte-rendu de la réunion par Mme Berthod

Mme Berthod : « En raison de l'augmentation des commandes, nous devons réorganiser les horaires de travail. Les équipes de production travailleront désormais en deux équipes alternant matin et après-midi, avec des horaires de 7 heures. »

Tout d’abord, un grand silence s’est installé : chacun semblait surpris par l’annonce, et aucune réaction immédiate ne s’est manifestée. Puis, peu à peu, les questions ont émergé, suivies par des marques de désapprobation de plus en plus nombreuses.

Manuel : « Et si on n’est pas d’accord, que va-t-il se passer ? »

Monique : « J'ai signé pour des horaires de jour, le travail posté ne me convient pas. »

Mme Berthod : « Je pense que vous avez tous compris, qu’il ne s’agit pas d’un travail de nuit mais d’une alternance sur deux créneaux horaires qui sont 6 h-13 h ou 13 h-20 h. »

Manuel : « Moi je ne viendrai pas travailler la nuit. »

Norbert : « Bien sûr, c’est facile pour vous, vous êtes dans votre bureau, vous rentrez chez vous passer la soirée avec votre famille, pendant nous resterons à remplir les flacons. »

Mme Berthod : « Vous savez, même lorsque je quitte le site, je ne suis jamais vraiment partie d’ici, je travaille aussi très souvent de la maison et je fais comme vous des horaires difficiles. »

Norbert : « On n’a qu’à échanger nos postes si vous voulez. »

Mme Berthod : « Pensez bien que cette décision est prise pour que tout le monde garde son poste, vous savez que nous sommes privilégiés en travaillant dans une branche du luxe, regardez les autres secteurs. Vous pouvez quand même faire un effort… »

Monique : « Je vous trouve très injuste car des efforts on en fait souvent, et qu'est-ce que l'on a en retour ? Une prime de 120 € l'année dernière, vous trouvez ça motivant ? »

Mme Berthod : « Ah, mais si vous n'êtes pas contente, allez ailleurs, la porte est ouverte. Vous savez des personnes qui veulent travailler j'en reçois régulièrement, vous n'êtes pas indispensable malgré vos 15 années passées dans l'entreprise. »

Monique : « Très bien, je retourne à mon poste, et je vais réfléchir… » *Elle quitte la réunion suivie des yeux par tous les participants.*

Mme Berthod : « Bon, vous comprenez quand même que c'est pour le bien de tous ? »

Catherine : « Peu importe, vous ne pouvez pas nous parler comme ça, vous croyez que c'est normal ? »

Stéphane : « Si on est tous d'accord, on a qu'à faire grève. »

La discussion a rapidement dérivé sur la possibilité d'un arrêt de travail, ce qui a nécessité une intervention pour apaiser les tensions parmi les salariés. Il devient urgent de réfléchir à des solutions permettant de restaurer un climat serein, car l'ambiance actuelle constitue un réel frein à la confiance et à l'efficacité collective.

L'opposition au travail en équipes a été particulièrement vive : Mme Berthod n'a même pas eu l'occasion de présenter les conditions financières avantageuses qu'elle avait pourtant préparées en amont de la réunion, dans l'intérêt des salariés.

Rappel

Avant la réunion, les modalités du passage au travail en équipes, définies en concertation avec l'encadrement et le service comptable, étaient les suivantes :

- Les horaires seront les suivants : équipe 1 = 6 h - 13 h ; équipe 2 = 13 h-20 h
- Les rémunérations horaires des employés travaillant en équipe seront augmentées de 25 % en raison de l'incommodité, conformément à notre politique interne, dépassant ainsi le minimum légal de 20 %.
- Le nombre de salariés travaillant à la production sera doublé par le recrutement d'intérimaires.

Mission 2 - Déterminer les sources, d'un conflit			
Durée : 1 h 10'	ou		Source

Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- Á l'issue du travail, le groupe compare et analyses les productions de chacun et retient le travail qui sera soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

M. Sacardi doit intervenir pour résoudre un conflit entre deux employées du service comptable.

Il vous remet le courriel qu'il a reçu de l'une des personnes (**document**) et souhaite que vous réfléchissiez à une solution pour apaiser cette situation.

Travail à faire

1. Identifiez la source du conflit, ses raisons, les enjeux pour les personnes et pour l'entreprise, ces conséquences. Analysez l'attitude des deux salariés et proposez des solutions pour régler au plus vite cette situation. Pour une lecture rapide et efficace, présentez votre travail dans un tableau.
2. Sauvegardez votre travail dans le dossier Sacardi sous un nom significatif.

Doc. Mél de Sylvie Broignin

À : g-sacardi@sacardi.fr

Objet : Problème avec Sonia Arthus

Monsieur Sacardi,

Je me permets de vous envoyer ce mél pour vous informer des problèmes que je rencontre depuis trois semaines avec ma collègue Sonia Arthus,

Depuis son arrivée dans le service en mai dernier. Je suis très mal à l'aise dans mon bureau. Elle vient du service conditionnement ou elle était la chef. Elle a souhaité avoir un travail administratif, alors on l'a mise dans mon bureau.

Elle se comporte comme si elle était ma supérieure, me donne des ordres, critique tout ce que je fais et regarde de près mes horaires qui sont des horaires variables,

Je n'ose rien dire car je suis une personne discrète qui n''aime pas les conflits surtout au travail. Mais je remarque quand même qu'elle va souvent sur Facebook et sur les sites de vente en ligne. Cela ne me regarde pas vraiment mais comme elle m'espionne et me critique tout le temps. Je voulais vous en informer.

De plus, j'ai quatre enfants et il m'arrive d'être arrêtée lorsque mes enfants sont malades. Je l'entends dire que si on ne peut pas se débrouiller, ce n'est pas la peine d'en avoir autant. C'est vrai qu'elle n'est pas mariée et elle vit seule.

Elle a su que j'avais eu une prime exceptionnelle alors qu'elle n'en a pas eu et elle trouve que c'est injuste car elle pense mieux travailler que moi.

Je devrais peut-être lui manifester mon désaccord, mais elle m'impressionne car elle crie fort et je préfère baisser les yeux et continuer mon travail.

Je sais par des collègues qu'elle cherche toujours des histoires, elle a fait ça au conditionnement, Il parait que c'est pour cette raison, que son chef lui a accordé son changement de poste,

Je voulais vous tenir informé et j'espère que vous me viendrez en aide rapidement.

Sylvie Broigin
Service Comptabilité
Poste 5679

Mission 3 – Analyser un conflit et proposer des solutions

Durée : 1 h 45'	ou	Source

Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- Á l'issue du travail, le groupe compare et analyses les productions de chacun et retient le travail qui sera soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

La microbrasserie du Solliet est spécialisée dans la fabrication de bières et a acquis une société spécialisée dans la production de smoothies. Ces derniers sont des cocktails composés de fruits ou de légumes mixés, parfois enrichis d'épices et de yaourt.

La production de smoothies est réalisée sur une chaîne de travail qui alterne les produits en fonction des stocks restants et des saisons. Elle est organisée par demi-journée, et les différentes tâches sont effectuées par une équipe polyvalente composée de trois femmes (Charline, Eliette et Lucie) et trois hommes (Roland, Paul et Éric).

Depuis quelques semaines, une tension est perceptible entre les membres de la production, à tel point que, la semaine dernière, Charline a giflé Roland au cours d'une pause.

Charline a été convoquée par le responsable de production, M. Tarade. Elle a justifié sa réaction par des propos déplacés de Roland. Il lui a signifié un blâme écrit pour son geste qui nuit à la qualité du service. Roland, qui est également le neveu du responsable de production, a été reçu par son supérieur qui lui a demandé en privé de mieux contrôler ses propos.

Depuis, les autres femmes refusent de parler au responsable de production et n'adressent plus la parole aux hommes. La productivité s'en ressent et a ralenti. À trois reprises, la production du matin s'est terminée l'après-midi, ce qui perturbe tous les plans de charge (plannings de production) conçus par M. Tarade. Par ailleurs, les tests biologiques ont révélé des bactéries dans les cuves, résultant d'un mauvais nettoyage de ces dernières.

À la suite de ces différends, vous avez rencontré séparément les salariés hommes et femmes ainsi que M. Tarade. M. Solliet vous demande votre avis.

Travail à faire

1. Rédigez un rapport circonstancié qui mette en évidence les sources du conflit, les acteurs et les attitudes qui posent un problème. Vous devez lui remettre le dossier le 15 mai.
2. Proposez un protocole de résolution du conflit et des solutions.
3. Sauvegardez votre travail dans le dossier **Solliet** sous un nom significatif.

Doc.1 Étapes de fabrication

- Préparation des fruits (lavage et épluchage).
- Les fruits sont passés séparément dans les centrifugeuses pour en extraire le jus.
- Les résidus solides sont ensuite tamisés pour obtenir des extraits purifiés et épais qui seront ajoutés au jus pour l'épaissir. (un smoothie doit avoir une consistance qui le différentie d'un simple jus).
- Lorsque le travail sur tous les fruits qui entrent dans la composition d'un smoothie est terminé, les divers jus et extraits sont assemblés dans une cuve de brassage selon des proportions gardées secrètes et élaborées par un MOF (Meilleur ouvrier de France).
- Les smoothies sont pasteurisés puis conditionnés dans des briques.
- Les briques sont filmés par packs de 200 et sont stockés sur palette dans un entrepôt réfrigéré.
- Les machines utilisées sont nettoyées.

Doc. 2 Compte rendu de la rencontre avec les femmes

- Les deux tâches les plus ingrates sont la préparation des fruits et le nettoyage des cuves. Certains hommes refusent de les effectuer, arguant qu'il s'agirait de « tâches de femmes », selon leurs propres termes.
- Les hommes ont tendance à se spécialiser dans les tâches de manutention, bien que celles-ci soient réalisées à l'aide de machines et ne nécessitent pas de force physique particulière. En réaction, deux femmes ont désormais décidé de ne plus accomplir les tâches de nettoyage, estimant cette répartition injuste.
- Certains hommes tiennent régulièrement des propos sexistes et déplacés à l'égard de leurs collègues féminines, en particulier lorsque la discussion porte sur la répartition des tâches. Ces commentaires prennent souvent la forme d'humour mal perçu, voire offensant, par les femmes concernées.
- Le salarié giflé a pour habitude de divertir ses collègues masculins en racontant des blagues particulièrement grossières durant les pauses, même en présence des femmes. Ces dernières ne le supportent plus, d'autant qu'il bénéficie d'une forme d'impunité, étant le neveu du responsable de production, M. Tarade.
- Charline a déclaré : « Roland est un gros machiste ». Elle a été sanctionnée par un blâme, ce qui est perçu comme injuste, d'autant que Roland, qui est le protégé de son oncle, n'a fait l'objet d'aucune mesure disciplinaire.
- En aparté, une collègue a confié que Charline, qui a giflé Roland, est homosexuelle mais ne souhaite pas en parler ouvertement. Il semblerait que la gifle ait été une réaction à un propos déplacé tenu par Roland à son encontre.

Doc. 3 Compte rendu de la rencontre avec le responsable de production

- La répartition des tâches est justifiée par le poids des caisses de fruits à déplacer pour les hommes et par le fait que les femmes sont plus méticuleuses et consciencieuses sur des tâches comme le nettoyage.
- Certaines femmes sont perçues comme se plaignant fréquemment, alors qu'elles sont aussi plus souvent absentes pour des raisons familiales. Deux d'entre elles sur trois sont mères de famille.
- Le responsable de production affirme pouvoir compter sur son neveu, qu'il considère comme un bon élément. Toutefois, ce lien familial génère des tensions et des soupçons de favoritisme au sein de l'équipe.
- Les tensions observées sont minimisées par certains, qui les qualifient de simples querelles de voisinage, comparables à celles que l'on retrouve fréquemment dans des équipes mixtes.

Doc. 4 Compte rendu de la rencontre avec les hommes

- « Nous sommes affectés aux tâches pour lesquelles nous sommes les plus compétents. De quoi se plaignent-elles ? On fait le boulot les plus difficile ».
- « On plaisante pour détendre l'atmosphère dans l'atelier, mais manifestement ses femmes n'ont pas d'humour ».
- « Charline est une asociale qui n'est jamais contente ».
- « Roland est l'animateur de l'atelier. On ne comprend pas pourquoi il a été réprimandé alors que c'est lui qui a reçu une gifle. »

Mission 4 – Déjouer les pièges de l'argumentation

Charvin SA

Durée : 1 h	ou	Source

Contexte professionnel

Charvin SA est une entreprise de maçonnerie et de travaux publics fondée et dirigée par **M. Charvin**. Elle se spécialise dans les travaux de maçonnerie et de terrassement pour les particuliers ainsi que pour les collectivités publiques.

- **Maçonnerie** : construction de bâtiments, murs, maisons, petits immeubles, garages, aménagements de places.
- **Terrassement et travaux publics** : réalisation de terrassements, routes d'accès, adduction d'eau, raccordement aux égouts.

L'entreprise a achevé la construction de la maison de M. et Mme Revel avec un retard d'un mois. Face à la menace de poursuite judiciaire du client en vue d'obtenir une compensation financière, M. Charvin a consenti à une remise exceptionnelle de 10 % sur le solde restant dû du chantier.

Afin d'analyser les causes de ce retard, le directeur a tenu une réunion avec les salariés ainsi que le chef de chantier. Vous trouverez ci-dessous le compte rendu de cette réunion.

Travail à faire

Analysez la qualité des avis qui ont été échangés au cours de cette réunion.

Doc. Compte rendu de la réunion

M. Charvin (PDG)	À la suite du retard de livraison de la maison de M. Revel nous avons dû accorder une remise de 10 % sur le solde du chantier. Je souhaite comprendre les causes de ce retard pour éviter que cela ne se reproduise.
Hugo (Maçon)	Comme d'habitude les délais sont trop courts et cela nous retombe dessus.
M. Charvin (PDG)	Les délais ont été calculés à l'aide de l'application bâti-plan et ils ont sont fiables dans la grande majorité des chantiers qui vous concerne.
Bernard (Maçon)	Je travaille en équipe avec Hugo et il a été en arrêt maladie pendant 15 jours. Nous avons été obligés d'arrêter le chantier car les normes de sécurité n'étaient plus respectées.
Hugo (Maçon)	Mon arrêt de travail était parfaitement justifié et il a été prononcé par le docteur Collet.
Michel (chef chantier)	Bernard tu te défausses bien vite sur l'arrêt le travail de Hugo. Tu pouvais quand même continuer à travailler avec Gérard ce qui nous aurait évité d'arrêter complètement le chantier pendant 15 jours.
Bernard (Maçon)	On nous a toujours dit qu'on ne devait jamais travailler seul sur le chantier et en l'occurrence c'est ce qui se serait passé car Gérard et un apprenti.
Gérard (Apprenti)	Je n'ai jamais refusé de travailler avec Bernard sur ce chantier.
Michel (chef chantier)	Je relis le règlement de sécurité et il n'impose pas que le 2e salarié de l'équipe soit un ouvrier qualifié. Un apprenti peut parfaitement jouer le rôle du binôme de l'équipe.
Michel (chef chantier)	Par ailleurs nous avons pris une semaine de retard sur les aménagements extérieurs car la tractopelle n'était pas disponible elle était utilisée sur d'autres chantiers et lorsqu'elle a été libre nous avons eu une période de pluie qui nous a empêché d'intervenir pendant 4 jours sur le terrain boueux.
Bernard (Maçon)	c'est toujours la même chose la tractopelle soit elle est indisponible soit elle est en panne
M. Charvin (PDG)	Ce n'est pas vrai sur les 3 derniers mois la tractopelle a été en panne 2 jours.
Michel (chef chantier)	Une partie de ce retard me revient car j'avais oublié de planifier la tractopelle sur le planning.
M. Charvin (PDG)	Bon, dans l'avenir, Michel, il faudra que tu penses à contrôler la planification des matériels pour qu'ils soient disponibles lorsque vous en avez besoin. En ce qui concerne l'arrêt de Hugo, il est justifié. Cependant il n'est pas n'est pas normal Bernard que tu refuses de travailler avec Gérard qui est dans notre entreprise depuis 18 mois et qui a suffisamment d'expérience pour former un binôme avec toi. Je ne veux pas que cette situation se reproduise dans l'avenir.

Mission 5 – Recourir à la médiation
(Entrainement à l'épreuve e6)

Durée : 1 h		Source

Contexte professionnel

L'entreprise CATADOM est spécialisée dans l'anodisation de pièce d'aluminium, un procédé de traitement de surface par électrochimie qui modifie les propriétés du métal pour améliorer sa résistance à la corrosion et son esthétique.

Reconnue pour son expertise technique et sa réactivité, CATADOM collabore principalement avec des décolleteurs et des emboutisseurs de pièces en aluminium pour des secteurs exigeants tels que l'automobile, la parfumerie, le luxe, le sport et l'industrie navale.

Florence Gonzales, dirigeante de l'entreprise, promeut une vision axée sur l'excellence industrielle, l'innovation continue et le respect des engagements envers les clients.

Le bon fonctionnement de l'entreprise repose sur la coopération étroite entre les services commerciaux, techniques et de production. Depuis plusieurs mois, une détérioration des relations est observée entre les équipes commerciales et le service production. Cette situation s'est progressivement transformée en conflit ouvert, impactant le fonctionnement global de l'entreprise. Ce conflit nuit à la performance globale de l'entreprise. Il affecte la productivité, augmente le stress des salariés et engendre un climat de défiance. À terme, la situation pourrait provoquer des départs ou des arrêts maladie prolongés, voire des litiges juridiques.

Mme Gonzales a rencontré tous les acteurs concernés et en a tiré la conclusion suivante : le conflit dépasse le simple désaccord ponctuel. Il s'agit d'un conflit structurel, lié à l'organisation, à la culture d'entreprise et à des styles de management divergents (**document 1**). Elle pense qu'une médiation structurée pourrait offrir un cadre neutre pour faire émerger un dialogue constructif entre les parties concernées.

Cette médiation viserait à clarifier les attentes et contraintes de chaque service, redéfinir ensemble un **cadre de coopération réaliste**, et mettre en place des **mécanismes de coordination réguliers** (réunions, outils partagés, engagements de communication...).

Travail à Faire

1. Résumez les causes principales du conflit chez Catadom.
2. Expliquez pourquoi la médiation semble adaptée à cette situation.
3. Proposez deux actions concrètes à mettre en place après la médiation pour maintenir de bonnes relations interservices.

Doc. 1 Conflit au sein de l'entreprise Catadom

Rapport sur une situation de tension entre deux services de l'entreprise Catadom et proposition de recours à la médiation.

Depuis plusieurs mois, une **détérioration des relations professionnelles** a été observée entre les équipes commerciales et le service production. Cette situation s'est progressivement transformée en conflit ouvert, impactant le fonctionnement global de l'entreprise.

1. Origines et causes du conflit

Le conflit oppose principalement le service commercial, chargé de la prospection, du suivi client et de la négociation des délais de livraison, au service production, responsable de la fabrication et de la logistique des commandes.

Il ressort des entretiens menés avec les acteurs concernés les éléments suivants :

- **Absence de procédures de coordination entre services** : les délais sont souvent négociés avec les clients sans validation préalable de la faisabilité technique par la production. Cela génère des engagements impossibles à tenir.
- **Manque de concertation dans la planification** : les pics de charge ne sont pas anticipés. La production découvre parfois des commandes urgentes sans avoir pu réorganiser ses équipes ou ses approvisionnements.
- **Utilisation insuffisante des outils numériques communs** : les plannings et les tableaux de suivi ne sont pas systématiquement mis à jour, ce qui accentue les malentendus et les retards.

Par ailleurs les facteurs humains et culturels suivants contribuent également aux tensions :

- **Des objectifs divergents** : les commerciaux sont fortement incités à conclure rapidement les ventes, tandis que les responsables de production sont jugés sur qualité, la conformité et les délais. Cela génère des tensions sur les priorités.
- **Des personnalités fortes et peu conciliantes** : certains chefs d'équipe ont une communication directe et perçoivent les ajustements de dernière minute comme une remise en cause de leur travail. Côté commercial, le ton utilisé est parfois jugé condescendant par les techniciens.

2. Manifestations concrètes du conflit

Les tensions se sont aggravées au cours des six derniers mois. Plusieurs signes évidents permettent d'en constater la gravité :

- Les commandes de trois clients stratégiques ont été livrées en retard, entraînant des pénalités financières et des menaces de rupture de contrat.
- Plusieurs altercations verbales ont eu lieu lors de réunions interservices, avec accusations mutuelles et prises à partie en public.
- On constate des blocages d'information volontaire : certains responsables refusent de transmettre des données de production ou des prévisions de disponibilité.
- Un climat de défiance généralisé se met en place : les réunions deviennent tendues, les échanges de courriels sont agressifs, et certains salariés évitent toute interaction avec le service adverse.
- On constate un accroissement de l'absentéisme et une démotivation de certains acteurs : deux opérateurs de production ont demandé une mutation interne, et une chargée de clientèle a été placée en arrêt maladie pour « stress professionnel ».

3. Personnes impliquées et responsabilités

Mme Dumas, Directrice commerciale

- Responsable du chiffre d'affaires, du suivi client et de la stratégie commerciale.
- Encadre trois chargés de clientèle.

Il lui est reproché une tendance à prendre des décisions rapides pour satisfaire les clients, sans toujours consulter la production.

M. Lefèvre, Responsable de production

- Coordonne les équipes de l'atelier (12 personnes) et veille au respect des normes qualité.
- Réalise la planification hebdomadaire de la production.

Il se sent régulièrement mis sous pression sans pouvoir réagir dans des délais réalistes.

Deux chefs d'équipe techniques

- Supervisent les lignes d'assemblage, répartissent les tâches, forment les nouveaux opérateurs.
- Ont du mal à gérer les urgences imposées sans préavis.

Ils peuvent se montrer inflexibles face aux changements demandés.

Trois chargés de clientèle

- Suivent les projets des clients, transmettent les commandes, assurent les relances.
- Exercent une pression constante sur l'atelier pour respecter les délais.

Ils estiment ne pas être écoutés ni pris au sérieux par les équipes techniques.

L'équipe d'atelier (12 personnes)

- Exécute les tâches d'assemblage, de test, d'emballage.
- Subit les conséquences des tensions sans en être directement la cause.

Elle ressent un manque de reconnaissance de son implication.

Doc. 2 La médiation professionnelle : un levier pour restaurer la coopération

Source : https://www.somanyways.co/

Qu'est-ce que la médiation professionnelle ?

La médiation professionnelle est un processus de **résolution des conflits** en entreprise. Parfaitement structuré, il s'opère entre un médiateur impartial, indépendant et neutre et deux ou plusieurs personnes qui ont des relations conflictuelles. Les personnes concernées par la médiation peuvent être des collègues de même niveau ou avoir des liens hiérarchiques.

Le concept de médiation professionnelle a été initié par Jean-Louis Lascoux, président du Centre de Recherche en Entente Interpersonnelle et Sociale et en Ingénierie Relationnelle. Le titre professionnel d'agent de médiation est encadré par l'Arrêté du 5 mai 2023, publié par les Ministères du Travail et de l'Éducation nationale.

Il s'agit d'une méthode alternative, qui vise à une **résolution amiable** des différends et évite une médiation judiciaire ou des sanctions professionnelles.

1. Comment se passe une médiation professionnelle ?

Vous avez constaté des tensions entre certains membres du personnel ou l'un de vos collaborateurs vous a fait part d'une situation conflictuelle ? Si vous avez envie de passer par une médiation professionnelle, voici à quoi vous attendre sur son déroulement.

Proposer une médiation aux deux parties : La médiation repose sur un principe : le volontariat. En effet, personne ne peut être contraint d'accepter de se confronter à un adversaire en présence d'un tiers. Un entretien individuel avec chacune des parties en cause peut déjà constituer un début de solution, mais si la situation semble inextricable, il est bon d'envisager une médiation conduite par un professionnel.

2. Choisir la forme de médiation

Il existe deux formes de médiation professionnelle : interne ou externe.

La médiation interne : Elle est exercée par un membre du personnel, le plus souvent issu des Ressources Humaines, spécialement formé à la **gestion des conflits**. Certaines organisations, telles SFR Cegetel, ont introduit un processus de médiation dans leur accord de dialogue social. Il prévoit le recours à la médiation en cas de désaccord non résolu après un entretien avec le manager, puis avec la Direction des Ressources Humaines. S'il convient bien aux grandes entreprises, ce type de médiation n'est pas toujours adapté aux PME/PMI.

La médiation externe : C'est la forme la plus courante : l'entreprise fait appel à un cabinet spécialisé en médiation professionnelle qui apporte un regard extérieur. Le financement est pris en charge par l'entreprise. Les professionnels de la médiation doivent être titulaires d'un diplôme en médiation, délivré par un organisme privé ou une institution publique de type Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique (IGPDE).

3. Examen de la demande par le médiateur

Le conciliateur prend connaissance des circonstances qui ont conduit à recourir à une médiation. Il les analyse et recueille l'accord des deux parties.

4. Tenue d'entretiens préliminaires

Le médiateur s'entretient avec les deux parties à tour de rôle. Il rappelle les conditions de **confidentialité** et explique la démarche dans son ensemble. Il se met ensuite **à l'écoute** de la personne, en lui demandant d'exprimer son point de vue et son ressenti. Le fait de se sentir entendu, de pouvoir formaliser son mal-être, conduit parfois au déblocage de la situation.

5. Séances de médiation

Si les entretiens individuels n'ont pas abouti à une réconciliation, le médiateur organise une séance avec les deux parties. L'objectif est de **rétablir la communication**, d'aider les parties à comprendre le point de vue de l'autre et de trouver ensemble une solution au conflit.

Expression de chacun des parties prenantes : Chacun des protagonistes s'exprime à son tour, en exposant les faits, en exprimant ses émotions et sentiments et le besoin qu'il souhaite voir comblé. Il ne doit pas être interrompu, sauf par le médiateur, s'il sort du cadre fixé. Le partenaire peut demander des précisions après l'exposé, mais ne doit pas entamer le débat ou tenter de se justifier.

Reformulation des griefs : Chacun des acteurs du conflit est invité à reformuler ce qu'il a compris de l'expression de l'autre. **Le médiateur les guide** en reformulant si nécessaire et les invite à s'écouter l'un l'autre. Il les aide à identifier les causes du malaise.

6. Négociation d'un accord

Les parties sont invitées à explorer ensemble des pistes de solutions. Le médiateur peut proposer des idées ou mettre sur la voie du passage d'obstacles. Autant que possible, la décision doit venir des parties intéressées, mais le médiateur peut intervenir de façon plus directive s'ils rencontrent des difficultés.

7. Conclusion de la médiation

Si un accord est trouvé, ce qui est généralement le cas, il est formalisé par écrit et signé par les deux parties. Il contient les différents termes de l'accord et un plan de suivi. Au besoin, le médiateur prévoit une rencontre supplémentaire pour vérifier la bonne mise en œuvre et répondre à d'éventuelles questions.

Mission 6 – Analyser un conflit et trouver des solutions à l'aide d'une IA			
Durée : 30'		IA	Source

Contexte professionnel

Signaux Girault conçoit des systèmes d'affichage et de signalisation intégrant les technologies récentes. Elle propose des solutions performantes, durables et innovantes.

L'entreprise est organisé en 3 divisions :

- **Enseignes** : crée des enseignes lumineuses et des murs d'images publicitaires ou événementiels.
- **Signalisation** : fabrique des panneaux de signalisation routière et autres, conformes aux normes.
- **Sécurité** : développe des dispositifs de sécurité pour bâtiments industriels, établissements publics et chantiers.

Cette organisation permet à l'entreprise de fournir une gamme complète de solutions d'affichage lumineux et numérique, tout en assurant un niveau constant de qualité et de compétence technique.

Les ingénieurs de la division Signalisation ont récemment développé une solution dénommée OptiFlux, visant à optimiser les flux de circulation urbaine. Cette technologie utilise des systèmes vidéo installés sur les feux de signalisation, associés à des drones surveillant la périphérie des villes, afin de réguler les feux de signalisation via une intelligence artificielle (IA). La version la plus avancée d'OptiFlux intègre également un système de reconnaissance des véhicules, des deux-roues et des piétons.

Depuis quelques mois, des tensions sont apparues entre les ingénieurs des différentes divisions de l'entreprise à propos de la stratégie de développement. Le développement de la solution OptiFlux au sein de la division Signalisation a nécessité de lourds investissements, au détriment de la recherche dans les divisions Enseignes et Sécurité, historiquement les plus rentables de l'entreprise.

À ce jour, le projet OptiFlux est testé dans une seule ville partenaire, générant un chiffre d'affaires modeste.

Une campagne de communication va être lancée pour promouvoir le produit auprès des collectivités publiques françaises. Les divisions enseignes et sécurité s'inquiètent du coût élevé et craignent que ces investissements soient perdus dans un projet perçu comme risqué.

Travail à faire

En vous aidant d'une IA réalisez les tâches suivantes :

1. Identifiez les éléments révélant le conflit et ses causes profondes.
2. Identifiez les intérêts et arguments des acteurs ainsi que la position de la direction générale.
3. Analysez les conséquences du conflit sur le climat de travail, les risques pour la performance et l'impact sur l'image de l'entreprise.
4. Demandez à l'IA des solutions réalistes à court ou moyen terme en précisant : objectif, acteurs à mobiliser, bénéfices attendus.
5. Demandez à l'IA un plan d'action synthétique sous forme de tableau.
6. Rédigez avec l'aide de l'IA une note pour le directeur général, contenant :
   - Une synthèse des tensions constatées ;
   - Un résumé des causes analysées ;
   - Vos propositions de solutions concrètes ;
   - Une recommandation pour engager un processus de médiation ou de rééquilibrage budgétaire.

Doc. 1 – Compte rendu de réunion inter-division

Date : 14 mai 20xx
Lieu : Salle de conférence 2B – Siège Signaux Girault
Présents : Ingénieurs R&D des trois divisions, Directeurs commerciaux, Responsable marketing, Direction générale

Résumé de la réunion :

La réunion, qui s'est tenue le 14 mai 20xx, avait pour objectif de coordonner les orientations des trois divisions – Enseignes, Signalisation et Sécurité – pour le second semestre. Il s'agissait notamment de faire le point sur les projets en cours, les priorités stratégiques et les ressources disponibles. Cependant, dès les premières minutes, les échanges ont été monopolisés par la question du projet OptiFlux et de l'allocation des budgets R&D et marketing, qui a généré de fortes tensions.

Le débat s'est rapidement cristallisé autour de la perception d'un déséquilibre croissant entre les divisions. Les ingénieurs de la division Enseignes ont exprimé leur mécontentement face à la stagnation de leurs projets, dont plusieurs sont jugés prometteurs mais gelés depuis plusieurs mois, faute de financements. Ils ont souligné que leurs innovations, centrées sur l'efficacité énergétique et l'esthétique des enseignes lumineuses, sont directement génératrices de chiffre d'affaires, et que leur marginalisation fragilise une activité historiquement rentable.

Les ingénieurs de la division Sécurité ont abondé dans ce sens, estimant que leurs efforts pour moderniser les dispositifs de protection et développer des solutions connectées sont eux aussi freinés. Ils ont dénoncé une inégalité de traitement qui nuit à l'innovation globale de l'entreprise, alors même que la division Sécurité répond à des marchés en forte croissance, notamment dans les secteurs hospitaliers, scolaires et industriels.

Du côté commercial, plusieurs collaborateurs ont alerté sur le manque de visibilité commerciale du projet OptiFlux, qui ne bénéficie pour l'instant que d'une implantation pilote dans une collectivité. Certains s'inquiètent de l'effet sur les résultats à court terme et sur leur propre rémunération, en raison du caractère risqué de l'investissement.

La division Signalisation, de son côté, a défendu le projet avec conviction. Ses ingénieurs ont insisté sur le caractère visionnaire et innovant d'OptiFlux, qui place Signaux Girault sur le marché stratégique de la smart city (La ville intelligente). Selon eux, il est normal de concentrer des ressources pour lancer une offre disruptive, qui pourrait générer des contrats importants avec les collectivités à moyen terme. Ils ont estimé que la frilosité des autres divisions freinait l'évolution technologique de l'entreprise.

Le ton est rapidement monté, notamment lorsqu'ont été évoqués les budgets de recherche et de communication. Plusieurs participants ont évoqué un véritable favoritisme, perçu comme une dérive de gouvernance. La direction a été interpellée sur l'absence de concertation et sur le manque de transparence dans les arbitrages budgétaires.

Extraits des échanges :

Ingénieur Enseignes : « On sacrifie deux divisions historiquement rentables pour un projet qui, aujourd'hui, ne génère aucun chiffre d'affaires. Nos clients attendent des nouveautés, et nous n'avons même pas les moyens de finaliser un prototype. »

Commercial division Sécurité : « Mon portefeuille se vide. Les projets que je peux vendre stagnent, pendant que Signalisation accapare les budgets. Je ne suis pas payé à défendre des idées, je suis payé à signer des contrats. »

Ingénieur Signalisation : « OptiFlux représente l'avenir. Ce n'est pas un gadget. C'est un levier stratégique pour pénétrer le marché des villes intelligentes. Il faut du courage pour innover, pas juste suivre les tendances. »

Directeur général : « Je suspends la réunion. Ces tensions ne nous mèneront nulle part. Il faudra reprendre ce dialogue sur des bases plus saines, et surtout plus constructives. »

Doc. 2 – Extraits de courriels internes

Courriel 1

De : L. Perrin (Ingénieur division Sécurité)
À : C. Mercier (Ingénieur division Enseignes)
Objet : Répartition des budgets R&D

Bonjour Claire,

Franchement, je suis découragé. Depuis janvier, nous avons soumis trois projets aux réunions R&D, tous bien documentés, avec un potentiel réel d'application client et des retours sur investissement mesurables à court terme. Malgré cela, rien n'avance. Tous les crédits semblent engloutis dans le développement d'OptiFlux.

Je ne remets pas en cause l'intérêt du projet, mais est-ce raisonnable d'en faire le seul horizon stratégique de l'entreprise ? Pendant ce temps, nos propres innovations sont gelées, et les équipes commencent à se démobiliser. On a l'impression que nos efforts n'ont plus aucune valeur.

Je pense que nous devrions formaliser une position commune pour la prochaine réunion de coordination.

Bien à toi,
Laurent

Courriel 2

De : M. Rabah (Ingénieur division Enseignes)
À : Direction R&D
Objet : Blocage de projet Alpha-Led

Bonjour,

Je souhaite vous alerter une nouvelle fois sur la situation du projet Alpha-Led. Après plus de six mois de travail, nous sommes enfin prêts à entamer les tests sur site. Les partenaires commerciaux sont mobilisés, les prototypes sont opérationnels, et nous avons des retours très positifs des distributeurs.

Pourtant, l'enveloppe budgétaire nécessaire au lancement a été suspendue sans explication claire. Tout laisse penser que ce blocage est directement lié à la concentration des financements sur OptiFlux.

Je comprends l'importance d'un projet innovant, mais cela ne peut se faire au détriment de tout le reste. Alpha-Led, ce sont des retombées quasi immédiates, une réponse directe à la demande du marché. Pourquoi compromettre ce qui fonctionne déjà ?

J'aimerais qu'une réévaluation budgétaire soit faite rapidement, en toute transparence.

Cordialement,
Mourad Rabah

Courriel 3

De : E. Dumas (Ingénieur division Signalisation)
À : Tous les ingénieurs R&D
Objet : Position sur OptiFlux

Bonjour à tous,

J'ai lu avec attention les remarques émises récemment sur les budgets alloués à OptiFlux. Je comprends vos frustrations, et je les respecte. Cela dit, je crois qu'il faut prendre un peu de recul.

OptiFlux est une rupture technologique majeure. C'est le seul projet actuellement capable de nous faire entrer dans le marché européen de la régulation intelligente du trafic. Ce marché est en pleine expansion, soutenu par des politiques publiques ambitieuses.

Il est vrai que les retours financiers ne sont pas immédiats. Mais si nous ne prenons pas ce virage maintenant, d'autres entreprises le feront à notre place. OptiFlux n'est pas une lubie, c'est un pari sur l'avenir – risqué, oui, mais stratégique.

Je reste bien entendu à l'écoute pour en discuter dans un cadre constructif.

Bien à vous,
Éric

Courriel 4

De : C. Vannier (Commercial division Sécurité)
À : Direction Commerciale
Objet : Inquiétudes sur les objectifs de chiffre d'affaires

Bonjour,

J'attire votre attention sur une situation de plus en plus problématique sur le terrain. Plusieurs appels d'offres récents, sur lesquels nous étions bien positionnés, n'ont pu être concrétisés faute d'un renouvellement de nos supports techniques ou commerciaux. Pendant ce temps, je constate que toute la communication est recentrée sur OptiFlux.

Or, je rappelle que la division Sécurité représente une part significative de notre chiffre d'affaires consolidé. Nos solutions sont plébiscitées, mais nous manquons d'outils pour les défendre et les vendre. Si la dynamique actuelle se poursuit, nous allons tout droit vers une stagnation de nos résultats… et de nos primes.

Il est temps d'équilibrer les efforts d'investissement.

Cordialement,
Camille Vannier

Courriel 5

De : T. Leclerc (Commercial junior – Division Signalisation)
À : Équipe commerciale Signalisation
Objet : Soutien à OptiFlux

Bonjour à tous,

J'entends les critiques qui circulent, mais je pense qu'on ne peut pas bâtir une stratégie uniquement sur des gains rapides. OptiFlux, c'est clairement un pari, mais c'est aussi un produit qui suscite de l'intérêt : les collectivités posent des questions, cherchent des solutions pour fluidifier le trafic, réduire la pollution, etc.

J'ai eu des contacts positifs à Lyon et Bordeaux. On voit bien que l'intérêt est là. Il faut du temps, c'est sûr. Mais si on le soutient collectivement, ça peut devenir une vitrine pour l'ensemble de nos solutions.

C'est peut-être un virage, mais c'est aussi une opportunité.

À bientôt,
Thomas

Doc. 3 – Répartition budgétaire R&D et Marketing 20xx

Divisions	Budget R&D (€)	%	Budget Marketing (€)	%
Signalisation	800 000	64 %	600 000	63 %
Enseignes	250 000	20 %	210 000	22 %
Sécurité	200 000	16 %	140 000	15 %

Ressources

1. Comprendre les processus d'un conflit

Les désaccords, les oppositions et les conflits font partie intégrante de la vie en société. Ils peuvent même jouer un rôle moteur dans l'évolution d'un groupe, à condition d'être bien gérés. Mal maîtrisés, ils risquent de bloquer la dynamique collective et d'être destructeurs pour les individus qui y participent.

Les conflits peuvent entraîner des conséquences aussi bien négatives que positives, influençant la performance du groupe dans un sens ou dans l'autre :

- **Effets négatifs** : mal gérés, les conflits consomment l'énergie des personnes, créent du stress et peuvent briser la cohésion. Par crainte des tensions, certains préfèrent s'effacer, ce qui nuit à l'initiative et à la créativité.
- **Effets positifs** : à l'inverse, un conflit bien encadré peut stimuler la motivation, favoriser l'émulation et faire émerger des idées nouvelles. Il devient alors un levier de progrès et d'innovation.

L'entreprise n'échappe pas à ces situations. Un conflit naît lorsque les avis divergent, que des ressources sont inégalitaires, que les objectifs sont incompatibles ou que l'incompréhension s'installe entre les individus. Pour en venir à bout, il est essentiel d'en analyser les causes. Ces dernières peuvent être explicites ou implicites. Les conflits latents sont les plus difficiles à désamorcer car ils se cachent souvent derrière des revendications apparentes (exemple : une demande de prime peut masquer un malaise plus profond lié au management).

Il est donc fondamental d'identifier les sources réelles d'un conflit afin de préserver l'efficacité collective et le bien-être de chacun.

2. Identifier les types et les sources de conflits

D'autorité	Plusieurs personnes veulent être décisionnaires et imposer leurs idées *(chef abusif et incompétent).*
De culture	Les personnes ont une culture, une éducation, des valeurs, différentes qui induisent une interprétation différente d'une situation. *(Familiarité avec un client).*
D'intérêt	Une personne veut bénéficier d'un avantage au détriment des autres. *(Répartition de moyens limités).*
De structure	Les personnes perçoivent le changement de façon différente, ce qui entraine des oppositions**.** *(Conflit de génération ou conflit de service).*
De fonction	Les tâches sont mal définies ou mal réparties entre plusieurs personnes. Chacun a le sentiment d'effectuer le travail de l'autre. *(Mauvaise répartition de tâches).*
Personnel	Conflit dans une relation interpersonnelle.
Collectif	Conflit entres des groupes.

3. Gérer un conflit

Selon les types de conflits et les personnalités des acteurs, les comportements peuvent être divers, et vont avoir une réelle incidence sur la résolution du conflit.

Méthode Coopérative	**Intégration**	Chacun essaie de trouver une issue qui peut satisfaire tout le monde, car chacun y trouve son intérêt. Ce sont les plus difficiles à trouver mais les plus riches. **(Stratégie : gagnant - gagnant).**
	Compromis, collaboration	Chacun essaie de trouver une issue satisfaisante en cherchant un compromis à partir de concessions réciproques. Chacun réduit ses exigences pour provoquer un accord. Le conflit est résolu, mais, à long terme, les deux partenaires peuvent avoir le sentiment de perdre. **(Stratégie : perdant/perdant)**
Méthode Non Coopérative	**Désamorçage** **Évitement** **Fuite**	Le conflit est évité ou nié. Il reste en l'état car personne ne prend la décision de le régler. Cette situation génère beaucoup de frustrations. **(Stratégie : perdant/perdant)**
	Force **Autorité**	Le conflit se règle par l'autorité. Une solution est imposée en force par le haut. La soumission du perdant entraîne des frustrations qui vont engendrer de nouveaux conflits ou entretenir le conflit existant. **(Stratégie gagnant/perdant)**

4. Dépasser le conflit

L'urgence à résoudre un conflit dépend notamment du fait qu'il peut être :

- **latent** : sous-jacent, il nuit à l'activité, mais il ne la bloque pas ;
- **ouvert** : le conflit dégénère, les oppositions sont verbalisées. Il peut nuire sérieusement à l'ambiance et à l'activité.

4.1. Comment résoudre un conflit ?

Savoir résoudre un conflit signifie en premier lieu, savoir communiquer.

• Diagnostiquer la nature du conflit

Il faut déterminer la nature du problème, l'énoncer de façon simple et complète, en analyser les causes.

• S'engager dans une confrontation

Il est important de choisir le bon moment pour résoudre un conflit. *(Exemple : éviter les périodes surchargées en travail ou éviter de chercher une solution à chaud qui exacerbe les postions et peut dégénérer).*

Chaque acteur du conflit **doit dire ce qui l'affecte et ce qu'il souhaite voir changer**. Il est primordial de laisser les gens s'exprimer, formuler leur crainte, leurs besoins, leurs désirs.
- **Savoir écouter, pratiquer l'écoute active** : Il faut prêter attention au contenu du message, aux sentiments sous-jacents, au ton, aux gestes, aux indices non verbaux en général.
- **Éviter de blâmer**, de porter des jugements de valeurs, veiller à ce que tous participent.
- **Guider le groupe** de façon délicate et avec empathie.

• Résoudre le problème

John Dewey (1859-1952), un philosophe américain prônant le pragmatiste, affirmait la prééminence de la pensée pragmatique sur la théorie. Il a formulé plusieurs actions à mettre en place pour résoudre les problèmes.

Formuler des solutions	Recourir aux remue-méninges. Il ne doit pas y avoir de réserves. Les gens doivent être intégrés dans le projet, dans les solutions et pas être seulement spectateurs.
Évaluer les solutions	Étudier chaque solution. Chacun défend ses idées, mais doit également les abandonner si d'autres sont meilleures. *(Il faut éviter : les votes qui isolent, les emportements, les réserves).*
Sélectionner la meilleure solution	Éviter la solution inapplicable ou inefficace qui fait plaisir à tous. Vérifier que des gens ne sont pas mis en minorité et que tous les avis sont pris en compte. Elle doit être appropriée au problème, possible à mettre en œuvre, dans les limites de l'autorité et des responsabilités du groupe et être, bien sûr, comprise par tous.
Mettre en œuvre la solution retenue	Il faut choisir les personnes qui doivent mettre en application la solution. Cela pousse les gens à s'investir dans la proposition et dans le choix de la solution.
Évaluer	Il faut évaluer les résultats et la façon dont les gens ont vécu la mise en place de cette solution.

4.2. Outils de résolutions

• La négociation

Les acteurs du conflit se réunissent, pour discuter, avec la volonté de trouver une ou plusieurs solutions. Il est important que chacune des parties ait compris les enjeux afin de trouver le meilleur terrain d'entente. Il est probable que tous devront faire des concessions pour trouver un compromis ou pour améliorer la situation. Le résultat n'est pas forcément parfait, mais il est acceptable et accepté par tous.

• La médiation

Une personne extérieure au conflit, le médiateur, intervient pour aider à sa résolution lorsque toutes les tentatives précédentes ont échoué. Le médiateur prend connaissance des faits et, en toute impartialité, aide les parties à se mettre d'accord.

Les techniques de médiation

Le médiateur a à sa disposition plusieurs techniques pour mener à bien la conciliation.

- **La méthode DESC :** Il s'agit d'une méthode simple, mais efficace, qui peut être pratiquée par les **managers** confrontés à une situation de conflit. Elle consiste à Décrire, Exprimer, Spécifier, Conclure.
- **Développer les bonnes postures :** Le médiateur utilise plusieurs techniques pour faciliter la communication et aider à résoudre les conflits.

- **L'écoute active :** En écoutant attentivement et avec **empathie**, le meneur de débats incite son interlocuteur à s'exprimer.
- **La neutralité bienveillante :** Elle permet de créer un climat de confiance grâce à une attitude d'ouverture et de non-jugement.
- **La reformulation :** En exprimant d'une manière différente ce qu'il a entendu, le médiateur montre qu'il comprend ses interlocuteurs et leur permet de prendre du recul.
- **Le questionnement ouvert :** Les questions ouvertes invitent au dialogue et facilitent l'expression du ressenti.
- **La gestion d'émotions :** En reconnaissant les émotions qui surgissent, le médiateur est capable de les canaliser pour conserver au dialogue sa neutralité et son efficacité.
- La médiation professionnelle apparaît comme une démarche constructive, capable de résoudre les conflits au travail en favorisant le dialogue et la compréhension mutuelle.

- **L'arbitrage**

L'arbitrage est la solution ultime en cas d'échec de la négociation et de la médiation. Dans une entreprise, l'arbitre est souvent un manager reconnu dont la décision est finale et obligatoire. Cela peut engendrer un sentiment d'injustice chez l'une des parties.

5. Gérer une réunion (opinions / arguments)

5.1. Hiérarchiser les idées

Lors d'une réunion où une décision doit être prise, il est courant que des avis divergents s'expriment. Chaque participant tente alors de convaincre l'assemblée de la pertinence de son point de vue, en structurant ses propos de manière qu'il juge cohérente. Dans ce contexte, il est essentiel de distinguer clairement les opinions des arguments.

- Une **opinion** est une affirmation fondée sur une croyance ou un ressenti personnel. Elle reflète une perception subjective et ne repose pas nécessairement sur des faits vérifiables. Une opinion n'est pas forcément erronée, mais elle n'est pas étayée par des preuves objectives.
- Un **argument**, en revanche, est une opinion appuyée par un raisonnement logique et des éléments concrets, observables ou mesurables. Il conduit à une conclusion rationnelle, renforçant ainsi la crédibilité de la position défendue.

Pour qu'un débat soit constructif et mène à une décision éclairée, il est important d'analyser les idées émises et de distinguer celles qui reposent sur des arguments solides de celles qui relèvent de simples opinions. Les arguments enrichissent le débat et orientent la discussion vers une prise de décision rationnelle, tandis que les opinions seules peuvent parfois freiner le dialogue.

Enfin, il est fondamental de garantir à chacun le droit de s'exprimer, quels que soient ses propos, afin de limiter les frustrations ou les conflits ultérieurs. Cependant, cela ne signifie pas que toutes les interventions se valent : il convient de hiérarchiser les idées selon leur valeur argumentative, en opérant un tri rigoureux entre opinions et arguments.

5.2 Les biais de communication

En politique, il n'est pas rare qu'un individu dissimule une opinion derrière un argumentaire fondé sur des données fausses, déformées ou issues de fake news. Pour être recevable, un argument doit s'appuyer sur des sources fiables, vérifiables et reconnues. La fiabilité de l'argumentation repose donc autant sur le raisonnement que sur la qualité des informations mobilisées.

Chaque individu est unique et peut percevoir la réalité de manière différente. Cela soulève une question essentielle : peut-il exister plusieurs vérités ? Ou des "vérités alternatives", comme le suggère le discours de certaines figures politiques, à l'instar de Donald Trump ?

- Lorsque la vérité repose sur des **opinions subjectives**, on peut effectivement admettre l'existence de vérités plurielles. Par exemple, la perception de la beauté varie selon les individus : un tableau de Picasso ou de Miró peut être admiré comme un chef-d'œuvre par certains, et laissé indifférent pour d'autres. Dans ce cas, chacun exprime *sa* vérité, sans qu'il y ait une vérité universelle à imposer.

- À l'inverse, certaines vérités reposent sur des **faits tangibles, objectifs et vérifiables**. Elles ne peuvent être contestées que si les faits en question sont remis en cause par des preuves solides. Lorsqu'une argumentation s'appuie sur des données scientifiquement établies, elle devient difficilement réfutable. Par exemple, l'efficacité des vaccins pour réduire la mortalité est un fait avéré, validé par des études menées par des institutions de santé nationales et internationales.

En somme, il est fondamental de distinguer les vérités subjectives, liées à des perceptions personnelles, des vérités objectives, qui reposent sur des preuves concrètes et reconnues.

Chapitre 14 - Gérer les conflits
Bilan de compétences

Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
J’identifie un conflit d’autorité	☐	☐	☐
J’identifie un conflit d’intérêt	☐	☐	☐
J’identifie un conflit de structure	☐	☐	☐
J’identifie un conflit de fonction	☐	☐	☐
J’identifie un conflit de culture	☐	☐	☐
J’identifie un conflit interpersonnel	☐	☐	☐
J’identifie un conflit de collectif	☐	☐	☐
Je différentie un conflit latent d’un conflit ouvert	☐	☐	☐
J’identifie les attitudes possibles des acteurs	☐	☐	☐
Je sais ce qu’est une stratégie d’intégration	☐	☐	☐
Je sais ce qu’est une stratégie de compromis	☐	☐	☐
Je sais ce qu’est une stratégie d’évitement	☐	☐	☐
Je sais ce qu’est une stratégie d’autorité	☐	☐	☐
Je connais les méthodes de résolution de conflit	☐	☐	☐
Je connais les outils de résolution de conflit	☐	☐	☐