

Du désaccord au conflit : la mécanique, et où agir

Parcours interactif avec autodiagnostic

~20 min

Un manager peut consacrer entre 18 et 26 % de son temps aux tensions de son équipe, et chaque salarié près de trois heures par semaine. Ce module remonte en amont, avant que le conflit n'éclate. Il montre à quel moment un désaccord bascule, quels sont les deux seuls leviers sur lesquels on garde prise, et comment distinguer les sources qui se traitent de celles qui se contournent.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Distinguer le désaccord, normal et souvent utile, du conflit, qui naît quand divergence, interdépendance et émotions négatives se réunissent.
- 02 Agir sur les deux seuls leviers disponibles : clarifier la divergence et apaiser les émotions, puisqu'on ne supprime pas l'interdépendance.
- 03 Décomposer la mécanique intérieure — présupposé, déclencheur, réaction — pour reprendre la main sur les deux maillons qui dépendent de soi.
- 04 Identifier la source du conflit pour savoir s'il faut la traiter — clarifier, négocier, préciser — ou la contourner.

— PUBLIC CONCERNÉ

Collègues qui doivent avancer ensemble malgré un désaccord, et managers qui veulent traiter les tensions avant qu'elles s'installent.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Vous échangez avec Martine sur les créneaux de livraison à proposer ensemble jeudi. Elle écrit : « Je ne vois pas pourquoi ce serait encore à mon équipe de s'adapter. » Votre agacement monte et vous commencez une réponse point par point. Comment poursuivez-vous cet échange ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- Mécanique présupposé -> déclencheur -> réaction — méthode Afthonios, inspirée du modèle ABC d'Albert Ellis
- Équation du conflit : divergence + interdépendance + émotions négatives (Jean Poitras, HEC Montréal)
- Séparer les faits de l'histoire qu'on se raconte, inspiré de Crucial Conversations (Patterson, Grenny, McMillan & Switzler)
- Deux leviers d'action — clarifier la divergence, apaiser les émotions — méthode Afthonios

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Observatoire du coût des conflits au travail (OpinionWay pour All Leaders Initiative et Topics) : 3,1 heures par semaine et par salarié, environ 152 milliards d'euros par an de coût salarial en France
- Jean Poitras (HEC Montréal), avec F. Moisan et S. Pronovost, Gestion des conflits au travail : mythes et meilleures pratiques, 2018
- Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan & Al Switzler, Crucial Conversations
- Acas (2014) — préparer et conduire les conversations difficiles au travail