

MANAGER SUR LE TERRAIN

Conflits et démotivation

Désamorcer, résoudre, remotiver — six types de
conflits et leurs remèdes éprouvés

15 ans de terrain

Karim El Gartet

Professeur d'économie-gestion · quinze ans de management en grande
distribution

EDUCFORM 31

Conflits et démotivation

*Désamorcer, résoudre, remotiver — six types de conflits et leurs remèdes
éprouvés*

Karim El Gartet

Professeur d'économie-gestion • quinze ans de management en grande
distribution

EDUCFORM 31

© 2026 Karim El Gartet. Tous droits réservés.

Éducform31 — educform31.fr — contact@educform31.fr

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite de l'auteur.

Sommaire

Avant-propos

COMPRENDRE ET DIAGNOSTIQUER LES CONFLITS

GÉRER LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉMOTIVATION

TECHNIQUES D'INTERVENTION ET DE MÉDIATION

PRÉVENIR ET TRANSFORMER LES TENSIONS EN OPPORTUNITÉS

CONCLUSION

Avant-propos

- Médiateurs qui cherchent des techniques opérationnelles
- Toute personne amenée à gérer des relations difficiles

Ma promesse : Vous donner les outils concrets pour transformer les problèmes relationnels en opportunités de développement d'équipe.

Il y a début de rébellion dans votre équipe ? On va découvrir ensemble comment en faire une force !

COMPRENDRE ET DIAGNOSTIQUER LES CONFLITS

CHAPITRE 1 : MES 6 TYPES DE CONFLITS RENCONTRÉS SUR LE TERRAIN

TYPE 1 : CONFLIT DE PERSONNES (Le plus fréquent)

Symptômes : Piques, évitements, coalitions, ambiance tendue entre 2 personnes ou plus.

Exemple vécu (Monoprix Pépinière, 2010) :

Protagonistes : Julien (25 ans, vendeur ambitieux) vs Monique (55 ans, caissière expérimentée)

Déclencheur : Julien trouve Monique "lente et dépassée", Monique trouve Julien "arrogant et irrespectueux"



Impact : Équipe divisée en 2, ambiance pourrie, clients qui s'en aperçoivent

Ma stratégie d'intervention :

- 1.Diagnostic séparé : Entretien individuel avec chacun pour comprendre LEUR version
- 2.Identification des vraies causes : Choc générationnel + peur de la dévalorisation
- 3.Médiation structurée : Entretien à 3 avec règles claires

4. Contrat de collaboration : Engagements mutuels sur des comportements concrets

5. Suivi régulier : Vérification que les accords sont respectés

Résultat : Pas de réconciliation (impossible) mais collaboration professionnelle rétablie

TYPE 2 : CONFLIT HIÉRARCHIQUE (Le plus délicat)

Symptômes : Remise en cause de l'autorité, insubordination, contestation publique.

Exemple vécu (Monoprix Nice, 2016) :

Protagonistes : Moi (nouveau directeur) vs Kevin (chef de rayon, 8 ans d'ancienneté)

Déclencheur : Kevin conteste mes nouvelles procédures devant l'équipe : "Le directeur comprend rien, moi je sais comment ça marche !"



Impact : Crédibilité managériale remise en cause, équipe qui attend de voir qui va "gagner"

Ma stratégie d'intervention :

1. Réaction immédiate : Recadrage privé ferme mais respectueux dans l'heure qui suit

2. Clarification des rôles : "Tu es l'expert technique, moi je coordonne l'ensemble"

3. Valorisation de son expertise : Nouveau rôle de "référent formation équipe"

4. Ultimatum bienveillant : "J'ai besoin de ton soutien public, pas juste de ta neutralité"

5.Conséquences assumées : "Si tu ne peux pas, on cherchera une autre solution"

Résultat : Kevin devient mon meilleur relais, leadership consolidé

TYPE 3 : CONFLIT DE MÉTHODES/VISION (Le plus constructif)

Exemple vécu (Monoprix Pépinière, 2008) :

Exemple vécu (Monoprix Nice, 2010) :

(Monop' Pépinière, 2008) :

(Monop' Nice, 2010) :

Symptômes : Désaccords sur les façons de travailler, les priorités, les objectifs.

Exemple vécu (Monoprix Sorbonne, 2012) :

Protagonistes : Sophie (chef de caisse) vs Thomas (chef de rayon textile)

Déclencheur : Priorité aux caisses vs priorité au conseil client en période d'affluence



Impact : Inefficacité organisationnelle, frustration des deux parties

Ma stratégie d'intervention :

1.Analyse objective du problème : Observation sur le terrain aux heures de pointe

2.Co-construction de la solution : Atelier commun pour définir les priorités selon les moments

3. Test grandeur nature : Nouvelle organisation testée sur 2 semaines

4. Ajustement collaboratif : Amélioration selon les retours terrain

5. Validation collective : Appropriation par toute l'équipe

Résultat : Solution plus efficace que ce que chacun proposait seul, collaboration renforcée

TYPE 4 : CONFLIT D'INTÉRÊTS/RESSOURCES (Le plus politique)

Symptômes : Compétition malsaine, accusations de favoritisme, jalousies.

Exemple vécu (Monoprix Toulouse, 2014) :

Protagonistes : Marie (rayon beauté) vs Julie (rayon textile)

Déclencheur : Attribution des meilleurs emplacements pour les promos



Impact : Performance des deux rayons en baisse, autres chefs de rayon qui prennent parti

Ma stratégie d'intervention :

1. Transparence des règles : Critères objectifs d'attribution des emplacements

2. Rotation équitable : Planning à l'avance sur 6 mois

3. Objectifs communs : Prime d'équipe liée à la performance globale du magasin

4. Médiation sur les griefs passés : Clarification et engagement d'apaisement

5. Contrôle régulier : Vérification que les règles sont appliquées

Résultat : Compétition positive retrouvée, performance globale améliorée

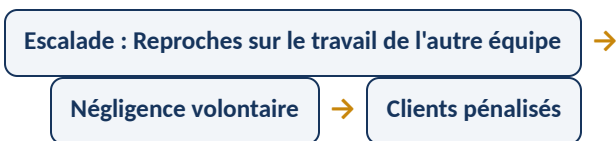
TYPE 5 : CONFLIT ORGANISATIONNEL (Le plus systémique)

Symptômes : Problèmes récurrents liés au fonctionnement, aux process, aux outils.

Exemple vécu (Monoprix Luxembourg, 2009) :

Protagonistes : Équipe du matin vs équipe de l'après-midi

Déclencheur : Mauvaise passation des consignes et du réassort



Impact : Dégradation de la qualité de service, ambiance pourrie entre les deux équipes

Exemple vécu (Monoprix Vaugirard, 2006) :

Exemple vécu (Monoprix Luxembourg, 2012) :

(Monop' Vaugirard, 2006) :

(Monop' Toulouse, 2014) :

(Monop' Luxembourg, 2012) :

Ma stratégie d'intervention :

- 1.Diagnostic des process : Analyse des dysfonctionnements organisationnels
- 2.Implication des deux équipes : Co-construction des nouvelles procédures
- 3.Outils de liaison : Cahier de passation, check-list, responsabilités claires
- 4.Formation commune : Les deux équipes formées ensemble aux nouveaux process
- 5.Évaluation croisée : Chaque équipe évalue la qualité de passation de l'autre

Résultat : Process fluidifiés, collaboration naturelle retrouvée

TYPE 6 : CONFLIT AVEC L'EXTÉRIEUR (Le plus impactant)

Symptômes : Problèmes avec clients, fournisseurs, hiérarchie qui rejaillissent sur l'équipe.

Exemple vécu (Monoprix Pépinière, 2011) :

Protagonistes : Équipe vs "client difficile" récurrent

Déclencheur : Monsieur X, client agressif qui insulte systématiquement les caissières



Impact : Démotivation, peur d'aller aux caisses, turnover sur le poste

Ma stratégie d'intervention :

1. Protection immédiate de l'équipe : "Personne n'a à subir ça, je gère"
2. Procédure claire : Protocole de gestion des clients agressifs
3. Formation équipe : Techniques de désescalade et gestion du stress
4. Intervention directe : Discussion ferme avec le client problématique
5. Support permanent : "Vous m'appellez immédiatement si ça recommence"

Résultat : Équipe rassurée, incidents divisés par 10, confiance managériale renforcée

Les 6 Types de Conflits — Vue d'ensemble

Exemple vécu (Monoprix Pépinière, 2009) : (Monop' Pépinière, 2009) :

6 Types

de Conflits

Personnes

Le plus fréquent

Hiérarchique

Le plus délicat

Méthodes

Le plus constructif

Intérêts

Le plus politique

Organisationnel

Le plus systémique

Extérieur

Le plus impactant

CHAPITRE 2 : MES TECHNIQUES DE DIAGNOSTIC RAPIDE

Ma règle d'or : "Les symptômes mentent, creusez les causes"

Erreur classique : Traiter ce qu'on voit au lieu de traiter ce qui cause.

Exemple : "Pierre arrive toujours en retard"

Symptôme : Retards répétés

Traitement symptôme : Sanctions, menaces, contrôle renforcé

Cause profonde (après investigation) : Garde alternée difficile + transport compliqué

Traitement cause : Aménagement horaire négocié

Résultat : Plus de retards, Pierre reconnaissant et motivé

Mon protocole d'investigation en 5 étapes

ÉTAPE 1 : OBSERVATION FACTUELLE (48h)

- Qu'est-ce qui se passe concrètement ?
- Quand ? Où ? Comment ? Avec qui ?
- Depuis quand ça dure ?
- Quelle évolution/dégradation ?

ÉTAPE 2 : ÉCOUTE INDIVIDUELLE (1 semaine)

- Entretien séparé avec chaque partie
- Version de chacun sans jugement
- Émotions exprimées et besoins sous-jacents
- Historique du problème selon chaque point de vue

ÉTAPE 3 : INVESTIGATION PÉRIPHÉRIQUE (72h)

- Impact sur le reste de l'équipe
- Avis des témoins indirects
- Vérification des faits contradictoires
- Identification des enjeux cachés

ÉTAPE 4 : ANALYSE SYSTÉMIQUE (24h)

- Causes organisationnelles/structurelles
- Responsabilités managériales
- Contexte externe influent
- Solutions possibles et leurs conséquences

ÉTAPE 5 : SYNTHÈSE ET STRATÉGIE (24h)

- Diagnostic complet avec causes profondes
- Plan d'intervention priorisé
- Objectifs mesurables à atteindre
- Indicateurs de suivi

Protocole d'Investigation en 5 Étapes

1 Observation

2 Écoute

3 Investigation

4 Analyse

5 Stratégie

Mes questions de diagnostic qui révèlent tout

POUR COMPRENDRE LES FAITS :

- "Racontez-moi exactement ce qui s'est passé."
- "Depuis quand ça dure selon vous ?"
- "Qu'est-ce qui a déclenché cette situation ?"
- "Comment ça a évolué depuis ?"

POUR IDENTIFIER LES ÉMOTIONS :

- "Comment vous vous sentez dans cette situation ?"
- "Qu'est-ce qui vous pose le plus de problème ?"
- "De quoi avez-vous peur si ça continue ?"

- "Qu'est-ce qui vous met le plus en colère ?"

POUR RÉVÉLER LES BESOINS :

- "De quoi auriez-vous besoin pour que ça s'arrange ?"
- "Qu'est-ce qui serait important pour vous ?"
- "Comment aimeriez-vous que ça se passe ?"
- "Qu'est-ce qui vous aiderait le plus ?"

POUR TESTER LA MOTIVATION AU CHANGEMENT :

- "Qu'êtes-vous prêt(e) à faire pour améliorer la situation ?"
- "Qu'est-ce qui pourrait changer de votre côté ?"
- "Sur quoi pourriez-vous faire un effort ?"
- "Qu'est-ce que vous ne pourrez jamais accepter ?"

Exemple concret d'investigation (Toulouse, conflit Marie vs Julie) :

OBSERVATION : Tensions visibles, évitements, remarques piquantes, performance en baisse

ÉCOUTE MARIE : "Julie a tous les avantages, moi je suis toujours défavorisée, c'est injuste !"

ÉCOUTE JULIE : "Marie est jalouse, elle n'accepte pas que mon rayon marche mieux !"

INVESTIGATION : Vérification des chiffres → Performance équivalente, règles d'attribution floues

ANALYSE : Problème de transparence managériale + compétition mal canalisée

STRATÉGIE : Règles claires + objectifs communs + reconnaissance équilibrée

GÉRER LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉMOTIVATION

CHAPITRE 3 : MA TYPOLOGIE DES DÉMOTIVATIONS ET LEURS REMÈDES

TYPE 1 : DÉMOTIVATION PAR LASSITUDE (La plus fréquente)

Signaux : "Je fais toujours la même chose", manque d'enthousiasme, absentéisme mental.

Exemple vécu (Monoprix Luxembourg, 2010) :

Protagoniste : Christiane, caissière depuis 8 ans, excellente techniquement mais éteinte.

Symptômes : Sourire forcé, minimum syndical, plus d'initiatives, "vivement la retraite"

Cause profonde : Routine installée, pas de perspectives d'évolution, sentiment d'inutilité

Mon traitement :

1.Diagnostic avec elle : "Christiane, je sens que vous n'êtes plus épanouie. Qu'est-ce qui ne va pas ?"

2.Identification de ses aspirations : Elle rêvait de former les nouveaux

3.Nouveau rôle valorisant : "Référente accueil client" avec mission tutorat

4.Formation pour sa montée en compétences : Techniques de formation adultes

5.Reconnaissance officielle : Présentation à l'équipe, augmentation symbolique

Résultat : Christiane transformée, enthousiasme retrouvé, devient pilier de l'équipe

MES REMÈDES CONTRE LA LASSITUDE :

- Rotation des tâches : Varier les postes et responsabilités
- Nouveaux défis : Projets stimulants adaptés aux compétences
- Rôle de mentor : Transmission aux nouveaux arrivants
- Formation continue : Développement de nouvelles compétences
- Participation aux décisions : Implication dans les choix d'organisation

TYPE 2 : DÉMOTIVATION PAR INJUSTICE PERÇUE (La plus toxique)

Signaux : "C'est toujours les mêmes", comparaisons permanentes, amertume visible.

Exemple vécu (Monoprix Toulouse, 2015) :

Protagoniste : Philippe, chef de rayon électroménager, 12 ans d'ancienneté

Symptômes : Remarques acides, critique systématique, influence négative sur l'équipe

Cause profonde : Frustration de ne pas avoir eu une promotion promise 2 ans avant

Mon traitement :

1. Entretien de vérité : "Philippe, aidez-moi à comprendre votre amertume"
2. Reconnaissance de sa frustration : "Je comprends votre déception, c'est légitime"
3. Clarification des perspectives : Plan de développement sur 2 ans avec objectifs précis

4.Actions immédiates : Responsabilité élargie, formation management, reconnaissance publique

5.Contract d'engagement mutuel : Mes engagements vs ses engagements comportementaux

Résultat : Philippe redevient moteur, obtient sa promotion 18 mois après

MES REMÈDES CONTRE L'INJUSTICE PERÇUE :

Exemple vécu (Monoprix Luxembourg, 2012) : (Monop' Luxembourg, 2012) :

(Monop' Toulouse, 2015) :

manager, 12 ans d'ancienneté

- Écoute et reconnaissance : Valider la frustration sans forcément valider les faits
- Transparence des règles : Critères clairs pour promotions, primes, avantages
- Plan de développement personnalisé : Perspectives concrètes d'évolution
- Actions correctrices immédiates : Rattrapage partiel des "injustices" si possible
- Engagement réciproque : Contrat gagnant-gagnant avec obligations mutuelles

TYPE 3 : DÉMOTIVATION PAR SURCHARGE/STRESS (La plus dangereuse)

Signaux : Épuisement, irritabilité, erreurs en augmentation, burnout qui menace.

Exemple vécu (Monoprix Nice, 2017) :

Protagoniste : Sandra, chef de caisse, mère célibataire, charges énormes au travail

Symptômes : Fatigue chronique, pleurs, arrêts maladie répétés, performance en chute

Cause profonde : Réorganisation qui lui a donné trop de responsabilités + vie perso difficile

Mon traitement :

1.Intervention d'urgence : "Sandra, on arrête tout, on fait le point"

2.Allègement immédiat : Redistribution d'une partie de ses missions

3.Soutien organisationnel : Aide administrative, process simplifiés

4.Accompagnement personnel : Aménagement horaires, jours de récupération

5.Reconstruction progressive : Remontée en charge maîtrisée selon son rythme

Résultat : Sandra sauvée du burnout, équilibre retrouvé, reconnaissance éternelle

MES REMÈDES CONTRE LA SURCHARGE :

- Diagnostic de charge : Évaluation objective du volume de travail
- Priorisation ferme : "Qu'est-ce qui est vraiment indispensable ?"
- Redistribution : Répartition plus équitable des tâches
- Amélioration des process : Simplification, automatisation, optimisation
- Soutien personnel : Prise en compte des contraintes de vie privée

TYPE 4 : DÉMOTIVATION PAR MANQUE DE RECONNAISSANCE (La plus simple à traiter)

Signaux : "Personne ne voit ce que je fais", besoin de validation, efforts non récompensés.

Exemple vécu (Monoprix Pépinière, 2012) :

Protagoniste : Kevin, vendeur textile, très bon mais discret, jamais mis en avant

Symptômes : Retrait progressif, moins d'initiatives, travail correct mais sans plus

Cause profonde : Impression d'invisibilité, collègues moins bons mais plus "voyants" valorisés

Mon traitement :

1.Reconnaissance immédiate : "Kevin, je n'ai pas assez dit que votre travail était excellent"

2.Visibilité publique : Félicitations en réunion équipe, affichage des résultats

3.Responsabilité valorisante : Référent "excellence client" avec vraies prérogatives

4.Formation développement : Prise de parole, leadership, confiance en soi

5.Système de reconnaissance permanent : Rituel mensuel de valorisation des discrets

Exemple vécu (Monoprix Nice, 2010) :

Exemple vécu (Monoprix Pépinière, 2009) :

(Monop' Nice, 2010) :

(Monop' Pépinière, 2009) :

Résultat : Kevin devient leader d'opinion, performance globale améliorée

MES REMÈDES CONTRE LE MANQUE DE RECONNAISSANCE :

- Reconnaissance immédiate : Feedback positif à chaud sur les bonnes actions
- Reconnaissance publique : Valorisation devant l'équipe, la hiérarchie, les clients
- Reconnaissance matérielle : Primes, avantages, jours de congé, formations
- Reconnaissance évolutive : Nouvelles responsabilités, promotions, projets
- Système permanent : Rituel régulier pour ne plus oublier personne

TYPE 5 : DÉMOTIVATION PAR CONFLIT DE VALEURS (La plus profonde)

Signaux : "Ce n'est pas comme ça qu'il faut faire", remise en cause des méthodes, malaise éthique.

Exemple vécu (Monoprix Sorbonne, 2013) :

Protagoniste : Amélie, vendeuse bio/naturel, en désaccord avec certaines pratiques commerciales

Symptômes : Critiques sur les objectifs, résistance passive, questionnement permanent

Cause profonde : Conflit entre ses valeurs personnelles (écologie) et certaines consignes (vente forcée)

Mon traitement :

1.Écoute profonde : "Amélie, expliquez-moi ce qui vous pose vraiment problème"

2.Validation de ses valeurs : "Je respecte vos convictions, elles ont leur place ici"

3.Redéfinition de sa mission : Focus sur conseil authentique plutôt que vente forcée

4.Rôle d'ambassadrice : Référente "développement durable" du magasin

5.Projet aligné : Mise en place d'un rayon "éco-responsable" sous sa responsabilité

Résultat : Amélie épanouie, nouvelle expertise pour le magasin, clientèle élargie

MES REMÈDES CONTRE LES CONFLITS DE VALEURS :

- Compréhension profonde : Identifier les valeurs personnelles importantes
- Recherche d'alignement : Comment concilier valeurs perso et objectifs pro
- Redéfinition du rôle : Adapter le poste aux convictions quand c'est possible
- Projet sens : Mission qui donne du sens et respecte les valeurs
- Acceptation des limites : Parfois, il faut accepter l'incompatibilité

Les 5 Types de Démotivation — Radar

Exemple vécu (Monoprix Vaugirard, 2007) : (Monop' Vaugirard, 2007) :

Lassitude

Injustice

Surcharge Reconnaissance

Valeurs

CHAPITRE 4 : MES OUTILS DE REMOTIVATION ÉPROUVÉS

Outil n°1 : L'entretien de remotivation en 7 étapes

ÉTAPE 1 — CRÉER LE CADRE (5 min)

- Lieu neutre et confidentiel
- Temps suffisant (45 min minimum)
- Posture d'écoute bienveillante
- "J'ai remarqué que... J'aimerais comprendre"

ÉTAPE 2 — ÉCOUTE ACTIVE (15 min)

- Laisser parler sans interruption
- Reformuler pour valider la compréhension
- Identifier les émotions exprimées
- Pas de jugement, pas de solutions immédiates

ÉTAPE 3 — DIAGNOSTIC PARTAGÉ (10 min)

- "Si je comprends bien, le problème c'est..."
- Validation du diagnostic par la personne
- Identification des causes principales
- Distinction entre causes et symptômes

ÉTAPE 4 — EXPLORATION DES BESOINS (10 min)

- "De quoi auriez-vous besoin pour..."
- "Comment aimeriez-vous que ça se passe ?"
- "Qu'est-ce qui vous motiverait vraiment ?"
- Révélation des attentes profondes

ÉTAPE 5 — CO-CONSTRUCTION DES SOLUTIONS (10 min)

- "Qu'est-ce qu'on peut faire ensemble ?"

- Brainstorming des possibles
- Évaluation faisabilité/impact de chaque option
- Sélection des 2-3 actions prioritaires

ÉTAPE 6 — ENGAGEMENT MUTUEL (3 min)

- Mes engagements précis et datés
- Vos engagements en retour
- Indicateurs de réussite convenus
- Planning des points de suivi

ÉTAPE 7 — CLÔTURE POSITIVE (2 min)

- Remerciement pour la franchise
- Réaffirmation de la confiance
- Premier geste concret immédiat
- "On se revoit dans 15 jours pour faire le point"

Outil n°2 : Ma matrice des leviers de motivation

Matrice des Leviers de Motivation

Intrinsèques

Extrinsèques

Autonomie Maîtrise Sens

Reconnaissance Rémunération Sécurité

LEVIERS INTRINSÈQUES (les plus durables) :

AUTONOMIE :

- Liberté dans l'organisation du travail
- Participation aux décisions
- Espaces d'initiative personnelle
- Confiance et délégation

MAÎTRISE :

- Formation et développement des compétences
- Défis adaptés au niveau
- Retours constructifs sur la performance
- Progression visible

SENS :

- Compréhension de l'utilité de son travail
- Contribution à un projet collectif
- Alignement avec ses valeurs personnelles
- Impact visible de son action

LEVIERS EXTRINSÈQUES (effet immédiat mais temporaire) :

RECONNAISSANCE :

- Félicitations publiques
- Récompenses symboliques
- Mise en lumière des réussites
- Statut et titres valorisants

RÉMUNÉRATION :

- Augmentation de salaire
- Primes de performance

- Avantages en nature
- Perspectives d'évolution salariale

SÉCURITÉ :

- Stabilité de l'emploi
- Clarté des règles et procédures
- Environnement de travail sain
- Protection face aux difficultés

Exemple d'application (Kevin, vendeur textile démotivé) :

LEVIERS INTRINSÈQUES ACTIVÉS :

Autonomie : Gestion libre de son rayon et de sa clientèle

Maîtrise : Formation "techniques de vente avancées"

Sens : "Référént satisfaction client" avec mission d'amélioration continue

LEVIERS EXTRINSÈQUES AJOUTÉS :

Reconnaissance : "Vendeur du mois" avec affichage public

Rémunération : Prime sur objectifs qualité client

Sécurité : Perspectives d'évolution chef de rayon

Résultat : Transformation complète en 3 mois, devient modèle pour l'équipe

Outil n°3 : Mon protocole de "victoires rapides"

PRINCIPE : Donner des résultats immédiats pour relancer la dynamique positive.

MES 10 "QUICK WINS" DE REMOTIVATION :

1. Résoudre un irritant quotidien (matériel, organisation, process)
2. Confier une responsabilité valorisante immédiatement

3. Formation express sur une compétence demandée
4. Reconnaissance publique de ses contributions passées
5. Améliorer son environnement de travail (bureau, outils, confort)
6. Flexibilité horaire ou organisationnelle accordée
7. Projet spécial qui correspond à ses centres d'intérêt
8. Rencontre avec un expert interne ou externe
9. Participation à une décision importante qui le concerne
10. Témoignage client positif partagé avec lui

Exemple concret (Sandra, chef de caisse stressée) :

- J-1 : Allègement immédiat de 2 tâches administratives
- J+3 : Nouveau fauteuil ergonomique commandé
- J+7 : Horaires aménagés selon ses contraintes familiales
- J+14 : Formation "gestion du stress" payée par l'entreprise
- J+21 : Lettre de félicitations d'un client satisfait transmise

Impact : Moral qui remonte dès la première semaine, énergie retrouvée

TECHNIQUES D'INTERVENTION ET DE MÉDIATION

CHAPITRE 5 : MA MÉTHODE DE MÉDIATION EN 6 PHASES

Phase 1 : PRÉPARATION DE LA MÉDIATION (24-48h avant)

MA CHECK-LIST DE PRÉPARATION :

ANALYSE DU DOSSIER :

- Chronologie des faits établie
- Version de chaque partie connue
- Enjeux et intérêts identifiés
- Solutions potentielles envisagées

LOGISTIQUE :

- Lieu neutre et discret
- Créneaux suffisants (2h mini)
- Pas d'interruption possible
- Support de prise de notes

ÉTAT D'ESPRIT :

- Neutralité absolue préparée
- Objectifs clairs de la séance
- Scénarios d'intervention si ça dégénère
- Lâcher-prise sur le résultat

Phase 2 : OUVERTURE ET CADRAGE (15 min)

MON SCRIPT D'OUVERTURE :

"Merci d'avoir accepté cette rencontre. L'objectif est qu'on trouve ensemble une solution pour que vous puissiez travailler efficacement. Je ne suis pas là pour juger qui a raison, mais pour vous aider à construire une collaboration possible. Quelques règles : on s'écoute sans se couper, on parle en 'je' plutôt qu'en 'tu', on cherche des solutions plus qu'on ressasse les problèmes. D'accord ?"

VALIDATION DE L'ADHÉSION :

- Accord explicite de chaque partie
- Reformulation des règles acceptées
- Engagement sur la bienveillance mutuelle
- Durée estimée de la séance

Phase 3 : EXPRESSION DES POSITIONS (30 min)

TOUR DE PAROLE STRUCTURÉ :

- Chacun expose SA vision en 10 minutes
- Pas d'interruption de l'autre partie
- Je reformule pour valider ma compréhension
- Questions de clarification uniquement

Exemple concret (Conflit Julien vs Monique) :

JULIEN : "Monique me critique constamment, elle dit que je vais trop vite, qu'elle a de l'expérience. Moi je veux juste bien faire mon travail et progresser. J'ai l'impression qu'elle me bloque et qu'elle influence les autres contre moi."

MA REFORMULATION : "Si je comprends bien Julien, vous avez le sentiment que Monique remet en question votre façon de travailler et que ça vous empêche de vous épanouir dans votre poste."

MONIQUE : "Julien arrive et il veut tout révolutionner. Il ne respecte pas notre expérience, il fonce sans réfléchir. Moi j'essaie de lui donner des conseils mais il prend ça mal. Je ne veux pas le bloquer, je veux juste qu'on travaille bien."

MA REFORMULATION : "Monique, vous avez l'impression que Julien ne tient pas compte de l'expérience de l'équipe et vous voulez l'aider mais vous avez l'impression qu'il ne reçoit pas vos conseils."

Phase 4 : EXPLORATION DES INTÉRÊTS COMMUNS (20 min)

MES QUESTIONS POUR RÉVÉLER LES BESOINS :

- "Qu'est-ce qui est vraiment important pour vous dans cette situation ?"
- "De quoi auriez-vous besoin pour vous sentir respecté(e) ?"
- "Qu'est-ce que vous aimeriez voir changer concrètement ?"
- "Sur quoi êtes-vous d'accord tous les deux ?"

Suite exemple Julien/Monique — INTÉRÊTS COMMUNS IDENTIFIÉS :

- Tous les deux veulent bien servir les clients
- Tous les deux veulent une bonne ambiance d'équipe
- Tous les deux reconnaissent la compétence de l'autre
- Tous les deux acceptent qu'il faut des règles communes

Phase 5 : CO-CONSTRUCTION DES SOLUTIONS (40 min)

MON PROCESSUS DE CRÉATIVITÉ ENCADRÉE :

BRAINSTORMING (15 min) :

"Maintenant qu'on a identifié vos besoins communs, quelles solutions vous voyez ? Toutes les idées sont bonnes à dire."

ÉVALUATION COLLABORATIVE (15 min) :

- Faisabilité de chaque solution
- Impact positif attendu
- Difficultés de mise en œuvre
- Sélection des 2-3 meilleures options

CONSTRUCTION DU COMPROMIS (10 min) :

- Négociation sur les modalités
- Ajustements pour satisfaire chaque partie
- Test de solidité de l'accord
- Validation finale par les deux parties

Suite exemple Julien/Monique — SOLUTIONS RETENUES :

- 1.Mentoring bienveillant : Monique devient officiellement mentor de Julien 2h/semaine
- 2.Respect mutuel : Julien demande conseil avant d'innover, Monique explique ses suggestions
- 3.Évaluation positive : Focus sur ce qui marche plutôt que sur ce qui ne va pas
- 4.Médiation préventive : Point avec le manager si tension qui remonte

Phase 6 : CONTRACTUALISATION ET SUIVI (15 min)

RÉDACTION DE L'ACCORD :

- Engagements précis de chaque partie
- Comportements concrets attendus
- Indicateurs de réussite mesurables
- Planning des points de suivi

MON TEMPLATE D'ACCORD DE MÉDIATION :

ACCORD DE COLLABORATION — [Date]

PARTICIPANTS : [Noms]

MÉDIATEUR : [Nom du manager]

ENGAGEMENTS DE [Personne 1] :

- [Action concrète 1 avec délai]
- [Action concrète 2 avec délai]
- [Comportement à adopter]

ENGAGEMENTS DE [Personne 2] :

- [Action concrète 1 avec délai]
- [Action concrète 2 avec délai]
- [Comportement à adopter]

ENGAGEMENTS COMMUNS :

- [Règle de fonctionnement commune]
- [Méthode de résolution des futurs désaccords]

SUIVI :

- Point d'étape le [date]
- Indicateurs de réussite : [mesures]
- En cas de difficulté : [procédure]

SIGNATURES :

[Personne 1] :

[Personne 2] :

[Médiateur] :

Les 6 Phases de Médiation — Vue d'ensemble

Préparation

Ouverture

Expression

Exploration

Co-construction

Contractual.

Ma boîte à outils "gestion de crise"

OUTIL 1 — RÉUNION DE CRISE STRUCTURÉE :

DÉROULEMENT (2-3h) :

- 1.Cadrage ferme (10 min) : Règles strictes, objectif non-négociable
- 2.Expression contrôlée (45 min) : Chacun dit son ressenti, 3 min max par personne
- 3.Diagnostic partagé (30 min) : "Qu'est-ce qui nous a menés là ?"
- 4.Solutions d'urgence (45 min) : "Comment on sort de cette crise ?"
- 5.Engagement collectif (20 min) : "Qu'est-ce que chacun s'engage à faire ?"
- 6.Planning de sortie de crise (10 min) : Actions immédiates et suivi

OUTIL 2 — CONTRAT DE RETOUR AU CALME :

ACCORD DE SORTIE DE CRISE — [Date]

CONSTAT PARTAGÉ :

La situation actuelle nuit à tous : équipe, clients, entreprise, ambiance.

Nous décidons collectivement d'y mettre fin.

ENGAGEMENTS IMMÉDIATS (48h) :

- Arrêt de toute action collective perturbatrice
- Respect mutuel dans les échanges
- Concentration sur les tâches essentielles
- Pas de communication externe sur le conflit

PLAN DE RÉOLUTION (2 semaines) :

- [Actions concrètes à mener]
- [Personnes responsables]
- [Échéances précises]
- [Points de contrôle]

EN CAS DE NON-RESPECT :

- Sanctions individuelles possibles
- Intervention de la direction générale
- Remise en cause des postes

SIGNATURES DE TOUS LES PARTICIPANTS :

[Liste complète]

OUTIL 3 — RECONSTRUCTION POST-CRISE :

MES 4 ÉTAPES DE RECONSTRUCTION :

1. CICATRISATION (1 mois) :

- Éviter les sujets polémiques
- Focaliser sur le travail quotidien
- Valoriser chaque signe d'amélioration
- Maintenir une vigilance discrète

2. RÉPARATION (2 mois) :

- Traiter les causes profondes identifiées
- Améliorer l'organisation/les process
- Former aux relations interpersonnelles
- Renforcer la cohésion d'équipe

3. PRÉVENTION (3 mois) :

- Mettre en place des outils de détection précoce
- Former des référents/médiateurs internes
- Créer des rituels de régulation des tensions
- Établir des procédures d'escalade

4. CONSOLIDATION (6 mois) :

- Capitaliser sur les apprentissages
- Célébrer la reconstruction réussie
- Transmettre l'expérience à d'autres équipes
- Maintenir les bonnes pratiques acquises

PRÉVENIR ET TRANSFORMER LES TENSIONS EN OPPORTUNITÉS

CHAPITRE 7 : MES SYSTÈMES DE DÉTECTION PRÉCOCE

Mes "radars" personnels pour détecter les signaux faibles

RADAR N°1 — OBSERVATION COMPORTEMENTALE QUOTIDIENNE

Signaux d'alerte individuels :

- Changement d'humeur brutal ou progressif
- Retrait des interactions sociales
- Baisse de participation aux réunions
- Modification des habitudes (pause, horaires...)
- Évitement de certaines personnes/situations

Signaux d'alerte collectifs :

- Ambiance plus tendue dans les échanges
- Sous-groupes qui se forment/se renforcent
- Diminution des rires et de la détente
- Augmentation des conflits "techniques"
- Rumeurs et "téléphone arabe"

Exemple concret (Monoprix Pépinière, 2012) :

Observation : Sophie ne va plus chercher son café en même temps que Martine, alors qu'elles avaient cette habitude depuis 2 ans.

Investigation discrète : Tension sur la répartition des congés d'été.

Intervention préventive : Discussion avec les deux, nouvelle règle équitable trouvée.

Résultat : Conflit étouffé dans l'œuf, relation préservée.

Mon "thermomètre d'équipe" hebdomadaire

MÉTHODE : 5 minutes en fin de réunion hebdomadaire

MA QUESTION SYSTÉMATIQUE : "Sur une échelle de 1 à 5, comment vous sentez-vous dans l'équipe cette semaine ?"

RÈGLES :

- Réponse anonyme sur papier
- Possibilité d'ajouter un commentaire
- Pas de jugement, juste de la mesure
- Suivi de l'évolution dans le temps

Exemple concret (Monoprix Pépinière, 2009) : (Monop' Pépinière, 2009)
:

1 — Critique

2 — Préoccupant

3 — Correct

4 — Bon

5 — Excellent Thermomètre d'Équipe

Mesure hebdomadaire

du climat d'équipe

EXPLOITATION :

- Moyenne d'équipe calculée et communiquée
- Évolution positive/négative identifiée
- Investigation si baisse significative
- Actions correctives si nécessaire

Exemple de tableau de suivi :

SEMAINE | MOYENNE | ÉVOLUTION | ACTIONS

S12 | 3.8/5 | -0.3 | Investigation plannings

S13 | 4.1/5 | +0.3 | Nouveau système validé

S14 | 4.2/5 | +0.1 | Consolidation

S15 | 3.9/5 | -0.3 | Vigilance renforcée

Ma technique des "entretiens météo" mensuels

FORMAT : 15 minutes/personne, une fois par mois

MES 5 QUESTIONS SYSTÉMATIQUES :

1. "Comment ça va pour vous en ce moment ?" (état général)
2. "Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail actuellement ?" (points positifs)
3. "Qu'est-ce qui vous agace ou vous préoccupe ?" (points de tension)
4. "Comment ça se passe avec vos collègues ?" (relations interpersonnelles)
5. "De quoi auriez-vous besoin pour être encore mieux ?" (besoins/attentes)

OBJECTIFS :

- Détecter les problèmes naissants
- Maintenir le lien managérial
- Ajuster l'organisation si nécessaire

- Prévenir l'accumulation de frustrations

RÉSULTATS TYPIQUES :

- 70% : "Tout va bien, rien à signaler"
- 20% : Petits ajustements/améliorations possibles
- 10% : Problèmes à traiter rapidement

CHAPITRE 8 : TRANSFORMER LES CONFLITS EN OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPP

Ma philosophie : "Tout conflit bien géré renforce l'équipe"

PRINCIPE FONDAMENTAL : Un conflit révèle toujours quelque chose d'important sur le fonctionnement de l'équipe. C'est une opportunité d'amélioration déguisée.

Exemples de transformations réussies :

CONFLIT → AMÉLIORATION ORGANISATIONNELLE

Situation (Luxembourg) : Conflit équipe matin/soir sur les passations

Transformation : Nouveau système de communication inter-équipes

Résultat : Collaboration renforcée, efficacité améliorée, méthode exportée dans d'autres magasins

CONFLIT → DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Situation (Nice) : Conflit Kevin/manager sur les méthodes

Transformation : Kevin devient formateur des nouveaux managers

Résultat : Kevin épanoui, expertise valorisée, pipeline de formation créé

CONFLIT → INNOVATION MANAGÉRIALE

Situation (Sorbonne) : Résistance aux changements de l'équipe experte

Transformation : Co-construction participative systématisée

Résultat : Méthode de conduite du changement révolutionnée

Mon processus de transformation en 5 étapes

ÉTAPE 1 — STABILISATION POST-CONFLIT

- Tension apaisée et relations fonctionnelles
- Causes profondes identifiées et comprises
- Accord trouvé sur les règles de fonctionnement
- Climat de confiance minimal rétabli

ÉTAPE 2 — CAPITALISATION SUR LES APPRENTISSAGES

- Points de dysfonctionnement révélés
- Besoins exprimés qui n'étaient pas satisfaits
- Compétences/expertises révélées pendant la résolution
- Méthodes qui ont marché pour résoudre

ÉTAPE 3 — CO-CRÉATION DE NOUVELLES SOLUTIONS

- Implication des ex-protagonistes dans la recherche de solutions
- Valorisation de leur expertise pour éviter les récides
- Innovation collective sur l'organisation/les méthodes
- Test des nouvelles approches avec les "spécialistes" du problème

ÉTAPE 4 — MISE EN ŒUVRE COLLABORATIVE

- Ex-protagonistes deviennent ambassadeurs de la solution

Situation (Vaugirard) :

- Leur crédibilité utilisée pour convaincre les sceptiques
- Accompagnement renforcé dans leur nouveau rôle

- Reconnaissance publique de leur contribution

ÉTAPE 5 — TRANSMISSION ET ESSAIMAGE

- Documentation de la méthode de résolution
- Partage d'expérience avec d'autres équipes
- Formation d'autres managers aux techniques développées
- Référencement comme "cas d'école" réussi

Processus de Transformation — Cycle

Transformation

Stabilisation

Capitalisation

Co-création

Mise en oeuvre

Transmission

Exemples concrets de transformations

CAS 1 — Du conflit de génération à la formation intergénérationnelle

Contexte (Pépinière) : Julien (25 ans) vs Monique (55 ans), clash permanent

Conflit initial : Choc des méthodes et des générations

Résolution : Médiation + définition de rôles complémentaires

Transformation : Binôme de formation "expérience + modernité"

Résultat final : Meilleur système d'intégration du magasin, satisfaction maximum des nouveaux

CAS 2 — Du conflit hiérarchique au co-management

Contexte (Nice) : Kevin conteste ouvertement mon autorité

Conflit initial : Lutte de pouvoir et reconnaissance d'expertise

Résolution : Reconnaissance de ses compétences + nouveau rôle

Transformation : Kevin devient "directeur adjoint opérationnel"

Résultat final : Équipe de direction renforcée, Kevin épanoui, performance décuplée

CAS 3 — Du conflit de méthode à l'innovation process

Contexte (Sorbonne) : Sophie vs Thomas sur les priorités client

Conflit initial : Vision opposée du service client

Résolution : Co-construction d'une nouvelle organisation

Transformation : Système adaptatif selon les heures/affluence

Résultat final : Innovation copiée par d'autres magasins, satisfaction client record

Contexte (Vaugirard) :

CHAPITRE 9 : CRÉER UNE CULTURE DE RÉGULATION DES TENSIONS

Principe : "Mieux vaut 10 petites discussions que 1 grosse explosion"

MA VISION : Une équipe mature sait gérer ses tensions naturelles sans que le manager intervienne à chaque fois.

Mes outils de régulation autonome d'équipe

OUTIL 1 — LES "RÈGLES DU JEU" CO-CONSTRUITES

Process de création (2h d'atelier équipe) :

1. Brainstorming : "Qu'est-ce qui nous énerve dans le travail d'équipe ?"
2. Priorisation : Identification des 5 irritants principaux
3. Règles positives : "Comment on veut que ça se passe ?"
4. Engagement collectif : Validation et signature symbolique
5. Révision régulière : Point trimestriel d'ajustement

Exemple de "Règles du jeu" (équipe Toulouse) :

NOS RÈGLES D'ÉQUIPE — Version 2.0

1. ON SE PARLE DIRECTEMENT

Problème avec un collègue = discussion en face-à-face d'abord

2. ON ASSUME SES ERREURS

Se tromper c'est humain, le cacher c'est problématique

3. ON SE SOUTIENT DEVANT LE CLIENT

Les désaccords se règlent en interne, jamais devant les clients

4. ON RESPECTE LES PLANNINGS

Changement de dernière minute = accord de la personne concernée

5. ON CÉLÈBRE LES RÉUSSITES ENSEMBLE

Succès individuel = succès de l'équipe

Validé par tous le [date]

Prochain point de révision : [date]

OUTIL 2 — LE SYSTÈME DES "MÉDIATEURS INTERNES"

PRINCIPE : 2-3 personnes de l'équipe formées à la médiation simple

SÉLECTION DES MÉDIATEURS :

- Volontaires reconnus pour leur diplomatie
- Représentatifs de la diversité de l'équipe
- Formation 1 jour aux techniques de base
- Mandat de 6 mois renouvelable

PROCESS D'INTERVENTION :

- 1.Saisine : Collègue en difficulté sollicite un médiateur
- 2.Médiation simple : Discussion à 3 pour désamorcer
- 3.Escalade si échec : Remontée vers le manager
- 4.Capitalisation : Partage anonyme des bonnes pratiques

Exemple vécu (Sorbonne) :

Médiateurs : Christine (ancienne), David (intermédiaire), Laura (récente)

Cas traité : Conflit horaires entre Sophie et Marie

Médiation : Christine organise la discussion, trouve le compromis

Résultat : Problème résolu sans intervention managériale, Christine valorisée

Mon système de "soupapes de décompression"

SOUPAPE 1 — RÉUNION MENSUELLE "POINTS DE FRICTION"

Format (30 min) :

- "Tour de table : Qu'est-ce qui coince en ce moment ?"
- Pas de coupable, focus sur les solutions
- Décisions immédiates sur les "petits" problèmes
- Planning pour traiter les "gros" problèmes

SOUPAPE 2 — BOÎTE À IDÉES PERMANENTE

- Principe : Expression anonyme des frustrations/suggestions
- Traitement : Lecture publique mensuelle + actions décidées
- Feedback : Retour systématique sur les suites données

SOUPAPE 3 — RITUELS DE DÉTENTE COLLECTIVE

- Pause café élargie hebdomadaire
- Déjeuner d'équipe mensuel
- Activité team-building trimestrielle
- Célébration des réussites/anniversaires

Impact : Relations informelles renforcées, tensions qui se dégonflent naturellement

Créer une culture de feedback positif

QUOTIDIEN — "Merci" système :

- Encourager les remerciements entre collègues
- Faire circuler les compliments clients
- Souligner les coups de main spontanés

HEBDOMADAIRE — "Bravo" public :

- 5 minutes en réunion pour féliciter
- Tour de table des réussites observées
- Mise en avant des progrès individuels

MENSUEL — "Champion" du mois :

- Reconnaissance d'un comportement exemplaire
- Critères tournants (innovation, entraide, performance...)

- Récompense symbolique + visibilité

TRIMESTRIEL — Bilan "forces de l'équipe" :

- Identification collective de nos forces

Exemple vécu (Vaugirard) :

- Capitalisation sur ce qui marche bien
- Plan de développement de nos talents

Culture de Régulation — Écosystème

Équipe Autonome

Règles du

Jeu Médiateurs Internes

Soupapes Feedback Positif

CONCLUSION

Conflits et démotivation, vos révélateurs d'équipe

1. Intervenir tôt plutôt que laisser pourrir
2. Écouter vraiment avant de proposer des solutions
3. Chercher les causes profondes
4. Impliquer les protagonistes dans les solutions
5. Transformer en opportunité chaque problème résolu
6. Former l'équipe à l'autorégulation
7. Prévenir par la culture plutôt que guérir
8. Capitaliser sur les apprentissages
9. Valoriser ceux qui progressent
10. Partager les méthodes qui marchent

Chaque conflit résolu, chaque personne remotivée

est une victoire humaine.

Vous savez pourquoi vous faites ce métier.

Ce que 15 ans de gestion des "problèmes humains" m'ont appris :

Les conflits et la démotivation ne sont jamais des fatalités. Ils révèlent des dysfonctionnements qu'on peut corriger, des besoins qu'on peut satisfaire, des potentiels qu'on peut développer.

Chaque situation difficile est une opportunité de renforcer l'équipe. Si vous la gérez bien, vous en sortez plus fort. Si vous la gérez mal, vous affaiblissez tout le monde.

L'intervention précoce vaut tous les pompiers du monde. 10 minutes de prévention épargnent 10 heures de crise management.

Vos collaborateurs "difficiles" sont souvent vos plus grands talents. Ils ont de l'exigence, de la personnalité, de l'énergie. Canalisez-les au lieu de les subir.

La médiation et la remotivation, ça s'apprend et ça se perfectionne. Plus vous pratiquez, plus vous devenez efficace. Mes premiers conflits, j'ai mis 3 mois à les résoudre. Les derniers, 3 jours.

Pour ceux qui font face à des conflits/démotivation :

N'ayez pas peur des tensions. C'est le signe d'une équipe vivante qui a des enjeux. Les équipes molles n'ont jamais de conflits... et jamais de résultats exceptionnels.

Formez-vous aux techniques d'intervention. Médiation, écoute active, conduite du changement... Ce sont des compétences qui s'apprennent et qui vous serviront toute votre vie.

Faites confiance à vos équipes. Elles ont plus de ressources que vous ne le pensez pour résoudre leurs problèmes. Votre job c'est de les révéler.

Assumez vos responsabilités. S'il y a conflit ou démotivation, vous avez probablement votre part. Commencez par vous remettre en question.

Message final :

Gérer les conflits et la démotivation, c'est la partie la plus difficile du management. C'est aussi la plus noble : vous aidez des êtres humains à mieux vivre ensemble et à révéler le meilleur d'eux-mêmes.

Chaque conflit résolu, chaque personne remotivée est une victoire humaine.

Quand vous voyez Marie qui sourit à nouveau après 3 mois de démotivation, quand Kevin et Sophie se serrent la main après leur réconciliation, quand votre équipe "impossible" devient la référence de l'entreprise...

Vous savez pourquoi vous faites ce métier.

À vous de jouer ! Il y a début de rébellion dans votre équipe ? On va en faire une force ensemble !

ANNEXES PRATIQUES

ANNEXE 1 : Kit de médiation express

CHECKLIST PRÉPARATION MÉDIATION :

I Lieu neutre réservé (2h minimum) I Versions des deux parties entendues I Objectif de la médiation défini I Règles de fonctionnement préparées I Solutions possibles envisagées I Template d'accord disponible

SCRIPT D'OUVERTURE :

"Merci d'avoir accepté cette rencontre. L'objectif est de trouver une solution pour que vous puissiez collaborer efficacement. Règles : écoute mutuelle, respect, recherche de solutions. D'accord pour cette approche ?"

QUESTIONS DE MÉDIATION :

- "Expliquez-moi votre vision de la situation"
- "Qu'est-ce qui est important pour vous ?"
- "De quoi avez-vous besoin pour que ça marche ?"
- "Qu'êtes-vous prêt(e) à faire pour améliorer ?"
- "Sur quoi êtes-vous d'accord tous les deux ?"

ANNEXE 2 : Diagnostic de démotivation

GRILLE D'ÉVALUATION INDIVIDUELLE :

SIGNES COMPORTEMENTAUX :

I Baisse d'enthousiasme visible I Retards/absences plus fréquents I Participation réduite aux échanges I Isolement progressif I Irritabilité inhabituelle

SIGNES OPÉRATIONNELS :

I Performance en baisse I Qualité de travail dégradée I Moins d'initiatives prises I Erreurs plus fréquentes I Résistance aux changements

SIGNES RELATIONNELS :

I Conflits plus fréquents I Évitements de certaines personnes

I Communication réduite I Critiques augmentées I Esprit d'équipe affaibli

SCORE :

- 0-3 signes : Vigilance normale
- 4-7 signes : Investigation recommandée
- 8+ signes : Intervention urgente nécessaire

ANNEXE 3 : Plan de remotivation type

PHASE 1 — DIAGNOSTIC (Semaine 1)

- Entretien individuel approfondi (1h)
- Identification des causes de démotivation
- Analyse des besoins et attentes
- Co-construction des objectifs de remotivation

PHASE 2 — ACTIONS IMMÉDIATES (Semaines 2-3)

- Résolution d'un irritant majeur identifié
- Nouvelle responsabilité/projet stimulant
- Formation/développement demandé

- Amélioration de l'environnement de travail

PHASE 3 — ACCOMPAGNEMENT (Semaines 4-6)

- Points réguliers de suivi et encouragement
- Ajustement des actions selon les résultats
- Reconnaissance publique des progrès
- Implication dans des décisions importantes

PHASE 4 — CONSOLIDATION (Semaines 7-12)

- Autonomisation progressive
- Évaluation des résultats obtenus
- Plan de développement à long terme
- Capitalisation sur les méthodes efficaces

REMERCIEMENTS

À toutes les équipes qui m'ont fait confiance pour résoudre leurs conflits et remotiver leurs collaborateurs.

Aux collègues "difficiles" qui m'ont appris que derrière chaque résistance se cache un talent à révéler.

À ma hiérarchie qui m'a laissé expérimenter et développer ces méthodes sur le terrain.

Et à tous les managers qui se battent quotidiennement pour créer des équipes harmonieuses et performantes !

À propos de l'auteur

15 ans d'expérience en gestion de conflits et remotivation d'équipes. Plus de 50 médiations réussies, 3 équipes sauvées de crises majeures, spécialiste de

la transformation des tensions en opportunités. Une conviction : chaque conflit bien géré renforce l'équipe.

Ce guide compile des méthodes éprouvées sur des dizaines de situations réelles. Tous les cas sont authentiques, toutes les techniques sont testées. Objectif : vous donner les outils concrets pour transformer vos problèmes humains en forces collectives.