

Guide d'animation - Embark e-teach

VERSION DÉTAILLÉE

Résolution de problèmes et gestion de conflits

Introduction

Ce guide d'animation propose une formation en présence synchrone sur deux matinées dans la salle de formation. La formation porte sur la résolution de problèmes et la gestion de conflits. Elle vise à former les nouveaux collaborateurs aux différentes méthodes de résolution de problème et de gestion de conflit afin qu'ils puissent les appliquer dans le cadre de leur poste de travail avec leur cercle respectif.

Sommaire

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Session 1(3h30) | 1 |
| Introduction..... | 1 |
| Objectifs..... | 1 |
| Préparation avant la session..... | 1 |
| Matériel..... | 1 |
| Tableau récapitulatif..... | 2 |
| Instructions complémentaires..... | 3 |
| Intersession | 6 |
| Session 2 (3h30) | 7 |
| Introduction..... | 7 |
| Objectifs..... | 7 |
| Préparation avant la session..... | 7 |
| Matériel..... | 7 |
| Tableau récapitulatif..... | 8 |
| Instructions complémentaires..... | 9 |

Session 1(3h30)

Introduction

La résolution de problèmes est une compétence essentielle dans n'importe quel milieu de travail. En effet, les problèmes peuvent survenir à tout moment, qu'il s'agisse de problèmes techniques, de communication, de production. C'est pourquoi il est important pour les entreprises de former leurs employés à la résolution de problèmes, afin de minimiser les perturbations et les coûts associés aux problèmes non résolus. La résolution de problèmes permet également aux employés d'apprendre de nouvelles compétences et de développer leur capacité à travailler efficacement en équipe. En fournissant des outils et des techniques pour résoudre les problèmes, les entreprises peuvent améliorer leur productivité et leur rentabilité, ainsi que leur réputation auprès de leurs clients et de leurs partenaires commerciaux. La résolution de problèmes est donc un investissement important pour toute entreprise qui souhaite assurer sa croissance et sa réussite à long terme.

Objectifs

A la fin de la session 1 (résolution de problèmes), le formé sera capable de :

- **Comprendre** les différentes étapes du processus de résolution de problèmes
- **Apprendre à identifier** les problèmes de manière précise et complète
- **Développer** des compétences en analyse de problèmes
- **Apprendre des techniques** pour générer des solutions créatives
- **Apprendre à évaluer** et sélectionner des solutions de manière rationnelle
- **Pratiquer** la collaboration en équipe pour résoudre des problèmes complexes

Préparation avant la session

- Envoyer mail aux participants avec sujet de la formation, lieu, date et matériel
- Créer les groupes en amont
- Préparer les contenus des support de formation, à mettre à disposition sur Moodle
- Préparer des critères d'évaluations pour permettre de faire un lien entre l'employé et l'entreprise.

Matériel

Formateur(s)








- Matériel technique : connexion Internet, ordinateur, projecteur, (tableau blanc)
- Logistique : réserver 3 bureaux et 1 salle de formation
- Support de présentation : Plan et objectifs de la session + Résolution de problèmes (lien AhaSlides)
- Fiche de consignes et présentation du problème
- Supports de travail
- Un document en ligne à projeter (consultable après la session par les formés), pour le bilan
- Moodle de la session
- Questionnaire de satisfaction sur la session

Formés


- Cahier de notes et crayons/stylos (pas d'outil numériques pour favoriser les échanges)


Session 1 - Tableau récapitulatif

Dans la colonne **Remarques**, le formateur complète s'il le souhaite avec ses propres remarques

| # | Horaires | Activité | Objectifs | Instructions | Matériel | Remarques |
|-----|---------------|---|-----------|--|---|-------------------------|
| I | 9:00 - 9:15 |  Présentation des objectifs et du plan de la session | | Expliciter les objectifs de la session. Réactiver les contenus précédents sur la collaboration. | Support de présentation AhaSlides (plan et objectifs de la session) | |
| II | 9:15 - 9:45 |  Brise-glace : Activité "Survie au bureau" | | Favoriser la cohésion et l'échange au sein des équipes (en vue de l'activité "Problèmes d'anciens projets") Permettre aux équipes de se familiariser. | 3 bureaux | |
| III | 9:45 - 10:30 |  Présentation interactive sur la résolution de problème | | Présenter les enjeux et compétences liés à la résolution de problèmes. Introduire les méthodes de résolution de problème (diagramme d'Ishikawa et l'analyse SWOT) | Support de présentation Ahaslides (résolution de problème) | |
| IV | 10:30 - 11:20 |  Activité de team building : "Problèmes d'anciens projets" | | Donner un contexte de mise en pratique pour les formés, des méthodes de résolution de problèmes. | Fiche de consignes et présentation du problème (x nbr d'équipes) Supports de travail (x nbr d'équipes) | |
| | 11:20 - 11:35 | Pause | | | | |
| V | 11:35 - 11:55 |  Bilan des productions des groupes (discussion orale) | | Collecter les productions des équipes (les noter pour accompagner l'analyse de l'activité) | Document partagé (en ligne) à projeter (noter les points importants des productions et des réactions) | |
| VI | 11:55 - 12:20 |  Analyse de l'activité | | Permettre aux formés d'auto-évaluer leurs productions. Lister les obstacles et stratégies efficaces de résolution de problèmes. | | |
| VII | 12:20 - 12:30 |  Bilan de la session | | Conclure la session. Recueillir l'évaluation du dispositif par les formés. Ouvrir sur la prochaine session, et les micro-formations sur le sujet. | Bref questionnaire de satisfaction sur la session | |

Légende :

 Activité en équipe

 Activité en plénière

 Présentation du formateur (en plénière)

Session 1 - Instructions complémentaires

Cette session permettra aux membres de l'équipe de travailler ensemble sur des problèmes concrets, en utilisant une méthode de résolution de problèmes éprouvée. Ils seront également encouragés à réfléchir sur les obstacles qui peuvent se présenter et à trouver des solutions pour les surmonter à l'avenir.

I : Présentation des objectifs et du plan de la session

.....
.....

II : Brise-glace : Activité "Survie au bureau"

Préparation de l'activité

- Constitution de 3 équipes de 4-5 personnes
- Présentation des consignes
- Répartition de chaque équipe dans un bureau
- Bilan collectif de l'activité

Consignes aux formés

Voici le décor : votre équipe est emprisonnée dans le bureau. Les portes sont fermées à clé et casser les portes ou les fenêtres n'est pas possible. Donnez 20 minutes à votre équipe pour choisir dix objets disponibles dans le bureau et indispensables pour survivre. Demandez-leur aussi de les classer par ordre d'importance. Le but du jeu est que tout le monde se mette d'accord sur les dix objets et la façon de les ordonner avant que les 30 minutes ne soient écoulées.

Points à relever durant le bilan

- Les obstacles ressentis durant l'activité

.....
.....

III : Présentation interactive sur la résolution de problème

Préparation de la présentation

- Présenter les différentes méthodes de résolution de conflits de gestion de conflits (le diagramme d'Ishikawa et l'analyse SWOT)
- Pour aller plus loin : le brainstorming, la recherche de causes profondes, la méthode Kepner-Tregoe.

Stratégies pour favoriser l'interaction avec les formés

- Faire illustrer les points abordés durant la présentation, par le vécu de l'activité brise-glace.
 - Questionner à propos des compétences nécessaires pour la résolution de problèmes.
 - Faire raconter des expériences personnelles de résolution de problèmes (très efficaces, ou très peu efficaces).
-
-

IV : Activité : "Problèmes d'anciens projets"

Préparation de l'activité

- Constitution de 3 équipes de 4-5 personnes (les mêmes que pour l'activité précédente)
- Présentation des consignes
- Donner à chaque groupe un scénario de résolution de problèmes réel

Objectif

Développer la prise de décision collaborative.

Consignes aux formés

Chaque équipe reçoit un document différent avec un incident critique réel d'un ancien projet qui s'est produit au sein de e-teach. L'équipe lit le document et essaye de trouver des solutions collectives qui permettraient de résoudre le problème qui leur est présenté. L'équipe travaille en collaboration pour résoudre le problème en utilisant la méthode présentée précédemment.

Intention pédagogique

Mettre en valeur la parole de chacun et la construction d'une vision commune.

.....

.....

V : Bilan des productions des groupes

Consignes aux formés

Chaque équipe présente au collectif la solution imaginée, pour répondre au problème qu'il lui a été posé. Il est possible de suivre le plan suivant :

- Problème (point de départ)
- Organisation et planification de la recherche de solution
- Solution(s) finale(s) imaginée(s)

Pendant ce temps, noter les éléments importants sur un document partagé, projeté.

.....

.....

VI : Analyse de l'activité

Consignes aux formés

En s'appuyant sur les présentations des solutions imaginées en équipes :

1. Auto-évaluer les productions, au vu de l'objectif de résolution de problèmes.
 2. Lister les obstacles à la résolution de problèmes.
 3. Lister les facteurs favorisant le succès de la résolution de problèmes.
 4. Donner le ressenti personnel sur l'utilisation des méthodes (diagramme Ishikawa et l'analyse SWOT)
 5. Lister les stratégies complémentaires.
 6. Mettre en lien ces stratégies avec leur cercle respectif.
 7. Lister les pistes d'améliorations futures.
-
-

VII : Bilan de la session

- Récapituler les principales leçons apprises pendant la session.
 - Donner l'occasion aux membres de l'équipe de partager leurs réflexions personnelles. sur la session.
 - Faire remplir un court questionnaire de satisfaction sur la session.
 - Rappeler l'existence des micro-formations en lien avec la thématique de la matinée.
 - Annonce de la prochaine session, avec notamment l'activité de débriefing au cours de laquelle chacun pourra partager ses expériences des deux semaines suivantes, en lien avec la résolution de problèmes (et les méthodes découvertes durant la session).
-
-

Intersession

Bilan de la session 1 (production de traces)

À la fin de cette première session, le(s) formateur(s) rédige(nt) un bilan qui permettra de garder une trace des activités effectuées et des interactions qui ont eu lieu. Cette première session peut également donner des idées au(x) formateur(s) pour définir les groupes de la prochaine session.

Suivi des eportfolios

Durant l'intersession, les eportfolios des formés permettent de relever

- les difficultés vécues (sur le thème de la résolution de problèmes),
- les micro-formations inscrites comme objectifs de formation,
- les micro-formations suivies,
- et l'utilité perçue de ces micro-formations.

Grâce à ces informations, il est possible de :

- Leur recommander des micro-formations adaptées à leurs difficultés.
- Vérifier si les micro-formations suivies ont porté leurs fruits, ou si une régulation est nécessaire.
- Rediriger vers d'autres ressources éventuelles (ressources externes, mentors, cercles, pairs, etc.)

Suivi de l'activité de collaboration à distance

Durant les deux semaines d'intersession, les formés effectuent un projet de collaboration en groupe dans lequel ils doivent identifier un besoin, en termes de connaissances ou compétences techniques, ressenti au cours du premier mois de formation et doivent concevoir un module de formation (micro-formation) qui sera ensuite adapté et ajouté dans le catalogue de micro-formations par le(s) formateur(s) pour les futurs employés. En parallèle, le(s) formateur(s) effectue(nt) un suivi régulier de l'avancement du projet en contactant les groupes sur la plateforme de chat. Cette activité permettra au(x) formateur(s) de définir la constitution des équipes qui prendront part aux activités de gestion de conflit durant la session 2 (décrite ci-dessous). L'objectif pour le(s) formateur(s) est de tenir compte des tensions et des obstacles manifestés durant cette période à distance et d'en tirer profit pour la session suivante.

Session 2 (3h30)

Introduction

Dans le cadre de la gestion de projet en entreprise, la gestion de conflits est une compétence clé pour assurer la réussite. Les projets peuvent être complexes et impliquer de nombreux membres d'équipe travaillant sur des tâches différentes avec des échéances serrées. Dans ce contexte, les conflits peuvent surgir pour diverses raisons, qu'il s'agisse de divergences d'opinions, de la répartition des responsabilités ou de problèmes de communication. Si ces conflits ne sont pas résolus rapidement et efficacement, ils peuvent entraîner des retards, des erreurs et même l'échec du projet.

La gestion de conflits implique la capacité à reconnaître les signes de conflits potentiels, à intervenir rapidement et à travailler en collaboration avec les membres de l'équipe pour trouver des solutions mutuellement satisfaisantes. Il est important de comprendre que cela ne signifie pas éviter les conflits, mais plutôt les aborder de manière constructive pour minimiser leurs impacts négatifs. Cela peut non seulement aider à assurer la réussite du projet, mais également renforcer les relations entre les membres de l'équipe et améliorer leur satisfaction au travail.

Objectifs

À la fin de la session 2 (gestion de conflits), le formé sera capable de :

- Comprendre les différentes sources de conflits au sein de l'équipe
- Apprendre des techniques pour prévenir les conflits avant qu'ils ne surviennent
- Développer des compétences en communication et en écoute active pour résoudre les conflits de manière constructive
- Apprendre à négocier et à trouver des solutions mutuellement satisfaisantes
- Pratiquer la gestion de conflits dans un contexte professionnel en équipe

Préparation avant la session

- Envoyer un mail aux participants avec sujet de la formation, lieu, date et matériel.
- Créer les équipes en amont (hétérogènes en termes de compétences de collaboration, évaluées durant le mois 1).
- Préparer les contenus des supports de formation, à mettre à disposition sur Moodle.
- Préparer des critères d'évaluations pour permettre de faire un lien entre l'employé et l'entreprise.

Matériel








Formateur(s)

- Matériel technique : connexion Internet, ordinateur, projecteur, (tableau blanc)
- Logistique : réserver 3 bureaux et 1 salle de formation.
- Support de présentation : Plan et objectifs de la session + Gestion de conflits (lien AhaSlides)
- Supports de travail
- Un document en ligne à projeter (consultable après la session par les formés), pour le bilan
- Moodle de la session
- Questionnaire de satisfaction sur la session


Formés : Cahier de notes et crayons/stylos (pas d'outil numériques pour favoriser les échanges)

Session 2 - Tableau récapitulatif

Dans la colonne **Remarques**, le formateur complète s'il le souhaite avec ses propres remarques

| # | Horaires | Activité | Objectifs | Instructions | Matériel | Remarques |
|-----|---------------|--|---|---|---|----------------|
| I | 9:00 - 9:15 |  Présentation des objectifs et du plan de la session | | Expliciter les objectifs de la session. Réactiver les contenus précédents sur la collaboration. | Support de présentation AhaSlides (plan et objectifs de la session) | |
| II | 9:15 - 9:35 |  Debriefing sur les 2 semaines à distance | (durée à adapter selon l'engagement des formés/des observations récoltées) | Revenir sur la mise en place des stratégies de prise de décision et résolution de problèmes (Session 1), appuyée sur des expériences personnelles au sein des cercles respectifs des formés. | Aucun matériel nécessaire | |
| III | 9:35 - 10:20 |  Présentation interactive sur la gestion de conflits | | Présenter les enjeux et compétences liés à la gestion de conflits. Introduire les méthodes de gestion de conflits (méthode des 5 pourquoi et méthode DESC) | Support de présentation AhaSlides (résolution de problème) | |
| IV | 10:20 - 11:20 |  Activité de team building : "Problèmes secrets" | Donner un contexte de mise en pratique pour les formés, des méthodes de gestion de conflits. | Faire rédiger des problèmes de façon anonyme, distribuer les problèmes au sein de chaque équipe, puis faire résoudre en équipe. | Papiers et stylos pour rédiger les problèmes secrets (x nbr de formés) Liste des équipes | |
| | 11:20 - 11:35 | Pause | | | | |
| V | 11:35 - 11:55 |  Bilan des discussions des groupes (discussion orale) | | Collecter les problèmes et solutions trouvés par chaque équipe (les noter pour accompagner l'analyse de l'activité) | Document partagé (en ligne) à projeter (noter les points importants des productions et des réactions) | |
| VI | 11:55 - 12:20 |  Analyse de l'activité | | Permettre aux formés de partager leurs ressentis, leurs comportements et stratégies pour : soutenir les autres ; présenter son ressenti ; trouver une solution au problème posé. Lister les obstacles et stratégies efficaces de résolution de problèmes. | | |
| VII | 12:20 - 12:30 |  Bilan de la session | | Conclure la session. Recueillir l'évaluation du dispositif par les formés. Ouvrir sur la prochaine session, et les micro-formations sur le sujet. | Bref questionnaire de satisfaction sur la session | |

Légende :  Activité en équipe

 Activité en plénière

 Présentation du formateur (en plénière)

Session 2 - Instructions complémentaires

Cette session permettra aux membres de l'équipe de travailler ensemble sur des scénarios de conflits concrets, en utilisant différentes techniques de gestion de conflits. Ils seront également encouragés à réfléchir sur les sources de conflits au sein de l'équipe et à trouver des solutions pour les prévenir à l'avenir.

I : Présentation des objectifs et du plan de la session

.....
.....

II : Debriefing sur les 2 semaines à distance

- **confronter ce qui a été appris sur le terrain**
- **Décrire ses expériences concrètes au sein de son cercle**

.....
.....

III : Présentation interactive sur la gestion de conflits

Préparation de la présentation

- Présenter les différentes sources de conflits au sein d'une équipe (par exemple, les différences de personnalité, les conflits de rôles, les conflits de valeurs, etc.)
- Présenter les différentes techniques de gestion de conflits (la méthode des 5 pourquoi et la méthode DESC)
- Pour aller plus loin : la médiation, la collaboration, l'écoute active, la communication, la compétition, le compromis, le retrait

Stratégies pour favoriser l'interaction avec les formés

- Questionner à propos des compétences nécessaires pour la résolution de problèmes.
- Faire raconter des expériences personnelles de résolution de problèmes (très efficaces, ou très peu efficaces).

.....
.....

IV : Activité : “Problèmes secrets”

Préparation de l'activité

- Constitution de 3 équipes de 4-5 personnes (les mêmes que pour l'activité précédente)
- Présentation des consignes

Objectif

Se décentrer et comprendre le point de vue de l'autre.

Consignes aux formés

En plénière, chacun écrit sur un bout de papier, de manière anonyme, un problème qui entrave l'efficacité d'une équipe et qui nuit aux relations de cette équipe. Ce problème peut être fictif ou provenir de son expérience passée. On mélange tous les papiers et on procède à un tirage aléatoire.

Dans les 3 équipes, une personne lit le problème décrit sur le papier qu'elle a tiré et se l'approprie (jeux de rôle), même si elle n'est pas d'accord avec ce qui est écrit. Le groupe discute du problème et essaye, ensemble, de comprendre d'où vient le problème et comment le régler. Les groupes travaillent ensemble pour résoudre le conflit en utilisant les techniques de gestion de conflits présentées précédemment.

.....

.....

Intention pédagogique

Mettre en valeur les préoccupations de chacun et en donner la responsabilité à l'équipe.

V : Bilan des discussions des groupes

Consignes aux formés

Chaque équipe présente aux autres groupes les problèmes discutés. Il est possible de suivre le plan suivant :

- Problème (point de départ) : description du conflit
- Cause : identification de la source du conflit
- Solution(s) finale(s) imaginée(s)

Pendant ce temps, noter les éléments importants sur un document partagé, projeté.

.....

.....

VI : Analyse de l'activité

Consignes aux formés

En s'appuyant sur les présentations des solutions imaginées en équipes :

1. Auto-évaluer les productions, au vu de l'objectif de gestion de conflit.
2. Lister les obstacles possibles dans la gestion de conflit.
3. Lister les facteurs favorisant le succès de la gestion de conflit.
4. Donner le ressenti personnel sur l'utilisation des méthodes (méthode des 5 pourquoi et méthode DESC)
5. Lister les stratégies complémentaires.
6. Mettre en lien ces stratégies avec leur cercle respectif.
7. Lister les pistes d'améliorations futures.

VII : Bilan de la session

- Récapituler les principales leçons apprises pendant la session.
- Donner l'occasion aux membres de l'équipe de partager leurs réflexions personnelles sur la session.
- Faire remplir un court questionnaire de satisfaction sur la session.
- Rappeler l'existence des micro-formations en lien avec la thématique de la matinée.
