

## Intervention « GESTION de CONFLIT »

Le samedi 1<sup>er</sup> février 2020

1

### Définissons les termes de « gestion » et de « conflit »

**Conflit** : (Du latin ; confligere, heurter),

1/ antagonisme, opposition de sentiments, d'opinions entre des personnes ou des groupes.

2/ Psychologie ; Antagonisme, opposition de motivations ou de conceptions contradictoires chez une même personne ou au sein d'un groupe.

3/ Psychanalyse ; Expression d'exigences internes inconciliables, telles que désirs et représentations opposés et plus spécialement de forces pulsionnelles antagonistes (il peut être manifeste ou latent).

**Antagonisme** = Lutte, opposition entre des personnes, des groupes sociaux, des doctrines, des valeurs, des stratégies, etc...

**Gestion** : Action de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose ; période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire, ou un problème.

### **Précisions concernant un conflit ou une situation conflictuelle.**

#### **Nature des conflits :**

**Conflit de stratégie** = choix du chemin par rapport à une ascension (montagne), choix d'une route en navigation par rapport à une destination (voile), l'objectif final reste identique, néanmoins la manière de l'atteindre sera différente.

**Conflit au niveau des lois** = existence avéré ou interprété, dans une opposition ou une contradiction, entre des textes législatifs issus de systèmes juridiques concurrent ou hiérarchiques.

**Conflit d'intérêt ou d'identité** = Ceux-ci sont très fréquemment fondé sur des désaccords dans des relations économiques locales, régionales, nationales, voire internationales.

Les enjeux du conflit d'intérêt se trouvent limité à un objet, un espace, un avantage, un acquis, à l'exercice d'un pouvoir dans un acte ou une action.

Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif principal est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est

et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

**Conflit sur les « besoins fondamentaux »** = Ceux-ci sont souvent inconscients, voire implicites dans une organisation humaine, car il existe dans ces cas un profond désaccord entre les besoins des individus composant l'association et les besoins de l'association (organisation fonctionnelle), ou bien de l'environnement externe.

**Conflit relationnel** = Celui-ci se situe au niveau d'un désaccord entre deux ou plusieurs personnes. Dans ce cas ce n'est pas tellement le fond du problème ou le problème lui-même qui est instable, c'est plutôt la « forme » de la relation ou bien sa « bienveillance ou malveillance ».

**D'autorité ou de pouvoir** = Les conflits d'autorités apparaissent entre les personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.

Les conflits de pouvoir apparaissent souvent dans la méthodologie par projet au sein d'une organisation, grâce à l'influence que veulent gagner certains responsables hiérarchiques, auprès d'un de leur protégé investit par une mission transversale pour l'accomplissement d'une action globale.

**Concurrence ou de rivalité** = Perceptible comme outils dans certains métiers où la compétitivité est de rigueur et la recherche de résultat et sa quantification sont indispensables. On parvient ainsi à une forme de jeu implicite qui peut rapidement devenir une drogue.

**Génération** = Observable à cause de la mobilité professionnelle et des avancées technologiques.

**Mimétique** = Celui-ci peut naître de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur, puis qui va dépasser son « maître ».

**D'opinion ou d'idéologie** = Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonismes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

**Le malentendu** = C'est le plus fréquent, et heureusement le plus facile à résoudre. Car il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. Une des personnes interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes.

Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés.

Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

On dit qu'un conflit est :

**Conflit déclaré** : Est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt volontaire.

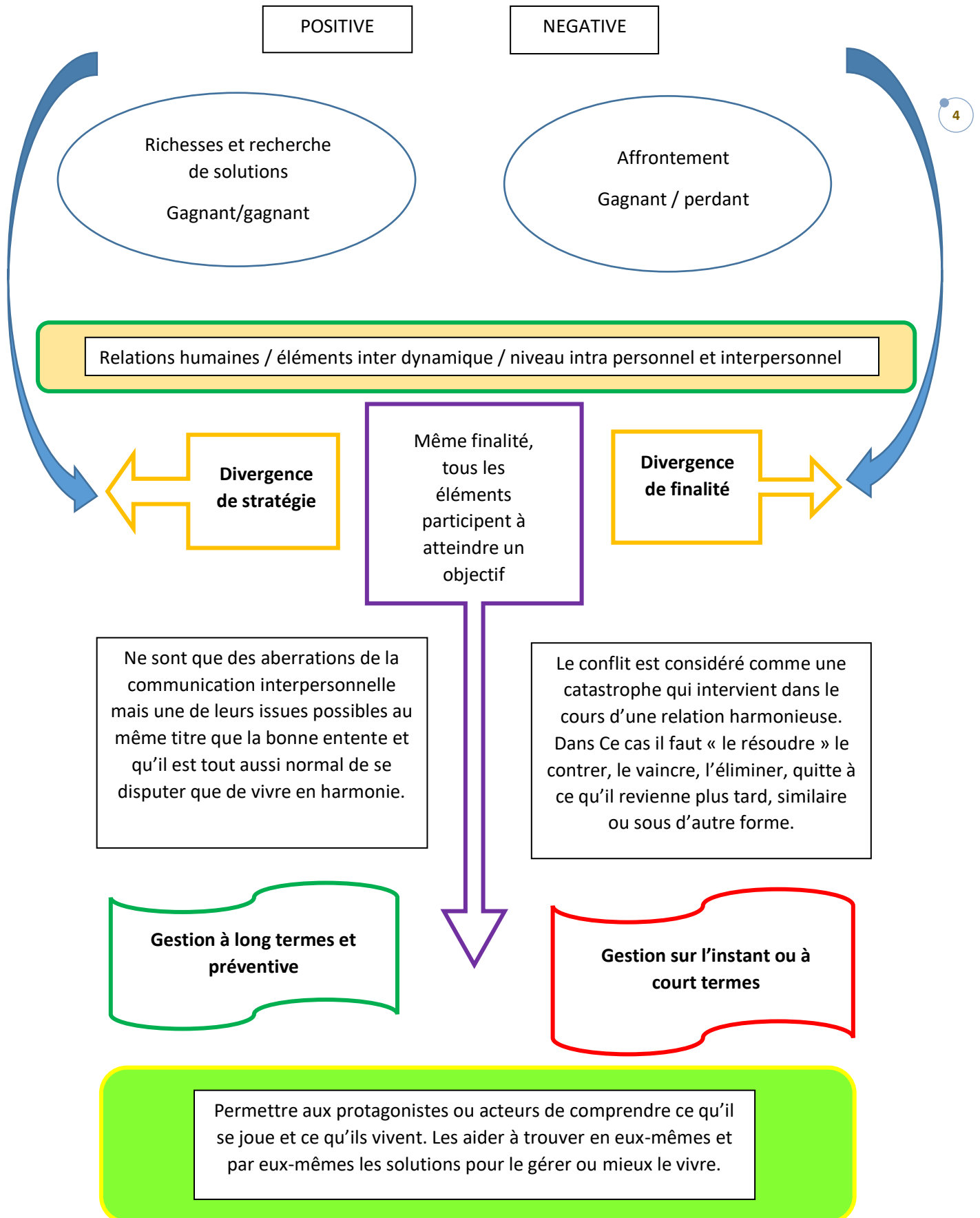
- **A chaud** = c'est-à-dire que vous assistez à la scène, à la situation, ou au stimulus qui provoque le conflit.
- **A froid** = dans ce cas, le conflit a eu lieu, on vous le rapporte, on vous le décrit, on se plaint auprès de vous car votre fonction ou votre capacité d'écoute autorise cette connexion.

**Latent ou larvé** = celui-ci ne s'est pas encore déclenché, néanmoins il existe des signes ou des prémices, qui peuvent alerter ou mettre en veille les personnes en charge de l'animation des équipes (absentéisme, énervements, agacements, désengagements, paroles irrespectueuses, remise en cause permanente des consignes ou de l'autorité fonctionnelle, etc...).

Peut-être aussi étouffé pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur de ne pas être à la hauteur) et se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans des tâches, manque de qualité dans des actions...).

**Le conflit refoulé** = est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des parties et qui risque donc à tout moment de redevenir déclaré.

## Deux visions d'un conflit



### **Film de Stephen Bensimon (2 minutes et 52 secondes) :**

Une autre vision du conflit dans sa dimension philosophique et sa place positive comme élément à part entière des relations humaines !

### **Les conflits ne sont donc pas une « pathologie des relations humaines » !**

C'est simplement ce qui se passe, quand on sait que l'on peut s'exprimer haut et fort, revendiquer, contribuer et participer aux changements collectifs des acteurs en présences (sécurité, appartenance, influence).

En installant la « concurrence des idées », on permet l'enrichissement mutuel et l'évolution collective.

Ensuite tout est dans la manière :

- ✓ Puisqu'il existe à la fois des conflits violent et non violent,
- ✓ En même temps des méthodes de résolutions violentes et non violentes.

On peut donc considérer que la notion de conflit est saine pour deux ou plusieurs personnes.

Car si on laisse le silence s'installer, que l'on supprime la possibilité **d'ex-pression**, alors cela veut dire quelque part que l'on presse jusqu'à **l'ex-plosion**.

Il faut savoir que les conflits peuvent être constructifs ou bien destructifs.

#### **Constructifs :**

Lorsqu'ils entraînent de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits et renforce le climat coopératif de l'organisation.

Tout en renforçant les buts du groupe aux dépens des objectifs personnels, améliore la cohérence du groupe tout en permettant le réexamen des opinions et des buts de l'équipe et donc l'accroissement de l'efficacité collective.

#### **Destructifs :**

Lorsqu'il entraîne un climat négatif à outrance à l'intérieure de l'organisation ou de l'équipe. Cela peut devenir un mécanisme de régulation, seulement si les méthodes employées pour affronter les conflits permettent un basculement vers le constructif.

### **Mise en situation physique du ressenti durant la perception d'une « agression » :**

- 4 phases de jeu par binôme,
- L'un attaque avec une phrase, l'autre réagit avec soumission, puis fuite, puis contre colère, puis empathie.
- Retour en grand groupe....

## **Élément de compréhension des différences individuelles = richesses et paradoxes = sources potentielles des conflits**

- Le cadre de référence des individus prend ses racines dans tout ce qui a fait notre vie et notre construction personnelle, comme :
  - Les origines culturelles,
  - L'éducation,
  - La jeunesse,
  - L'histoire familiale,
  - Les expériences de vie,
  - Les études ou pas,
  - Les croyances,
  - Les facteurs religieux ou spirituels,
  - Les accidents de la vie ou les réussites de la vie,
  - Les rencontres humaines bienveillantes ou malveillantes,
  - Etc...

6

Tous ces éléments participent à la construction d'une unique personne, de toutes ses différences et de toutes ses richesses.

Celles-ci se situent au niveau de l'intellect, de la tête, donc peut-être le creuset de « filtres » ou de « distorsions » ou de « perceptions » avec des écarts entre chaque individu.

Ces cadres de référence distincts pourraient-être à l'origine d'écart ou de divergence, et donc peut-être d'un conflit à des échelles diverses, entre plusieurs personnes.

De plus ces phénomènes intellectualisés sont traduits par notre cerveau, de manières parfois instinctives !

L'observation d'une situation nous stimule, déclenche chez tout individu des « sentiments ou des ré-actions » en fonction de notre traduction « mentale » et ensuite en fonction de comment cela mettra en vibration nos besoins fondamentaux, certains diraient nos valeurs ou ce qui fait sens pour nous.

On peut poser le postulat de la liste ci-dessous, assez exhaustive, qui concerne les besoins fondamentaux pour tout être humain :

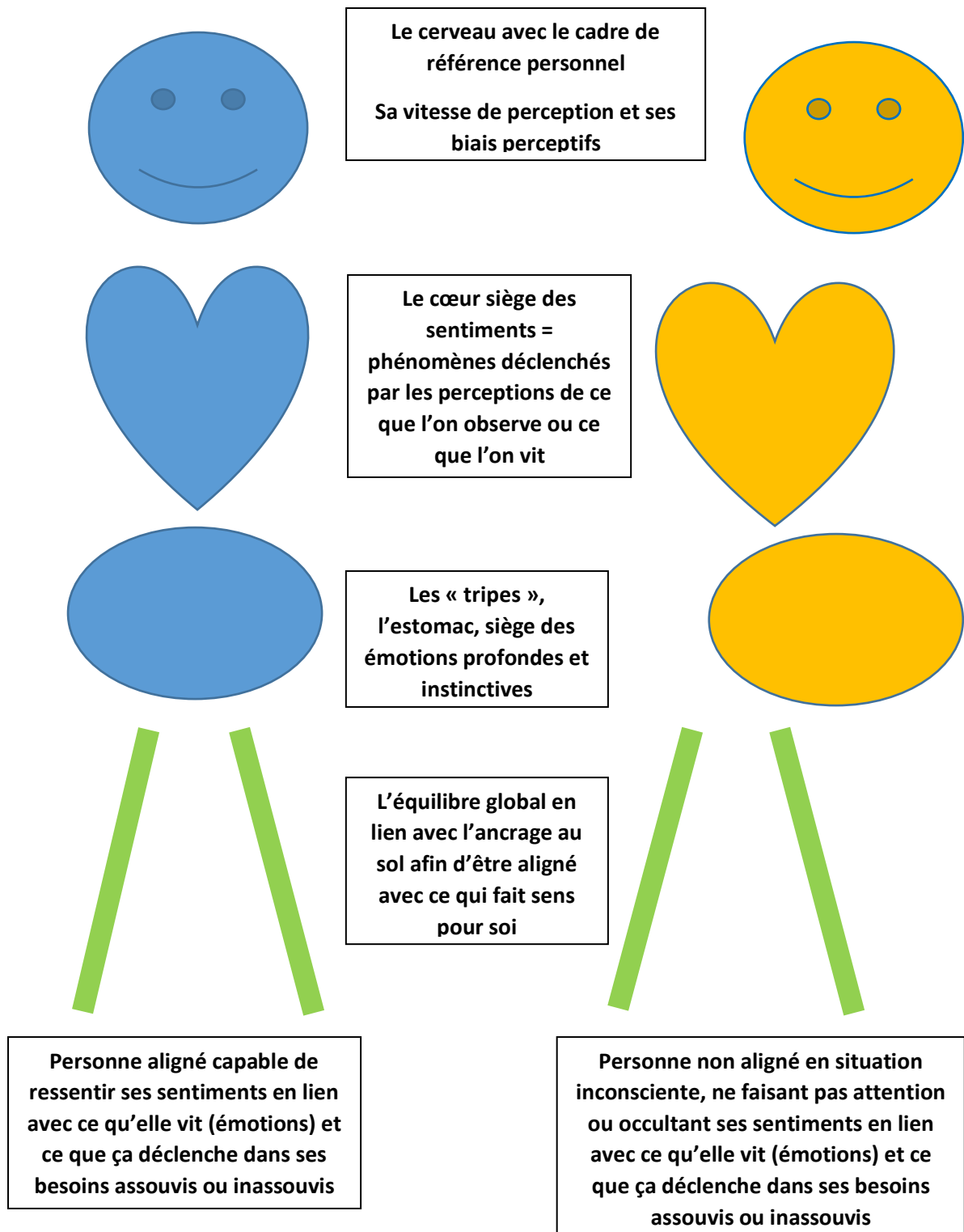
- 1/ Servir la vie, respecter les cycles et les rythmes,
- 2/ Sécurité, protection et subsistance,
- 3/ Amour, respect, reconnaissance,
- 4/ Communiquer, partager, échanger, appartenance, intégration,
- 5/ Comprendre, apprendre, expérimenter, évoluer,
- 6/ Autonomie, liberté,
- 7/ Identité, exister,

8/ Jeu, détente, humour, célébration, loisirs,

9/ Sens, spiritualité, beauté

### Le petit bonhomme aligné ou décalé

- L'alignement personnel aux 4 niveaux de la CNV (Communication Non Violente©)



Ce petit bonhomme est une « image mentale » !

Il est intéressant de le garder à l'esprit, puisqu'il permet mentalement de visualiser le moment ou dans un conflit je me retrouve décalé ou non aligné dans mon intériorité.

Plusieurs respirations, ou un temps de visualisation permettront une mise en observation de ce qui se joue et ainsi prendre la mesure des mots générateurs des maux intérieurs.

Ceux-ci pouvant amplifier la progression du conflit intérieur, puis du conflit extérieur dans la relation à l'autre, par effets induits !

8

- Les mots en maux, les vocables qui font mal ou qui blessent

« **Mais** » : termes inlassablement utilisés par des personnes qui désirent inconsciemment installer un « jeu psychologique » durant un échange ou une réunion en répétant ou en interrompant en permanence,

« **Il faut, je devrais, je dois** » : injonction intérieure dans l'esprit d'une personne, parole qui renforce le sentiment d'obligation sans laisser la notion de choix bienveillant apparaître,

« **Tu as fait cela...** », « **tu n'as pas fait cela...** », « **tu es cela...** » : Le « tu » est un élément oral qui pose le préalable d'une relation dans la laquelle une personne connaît et l'autre ne connaît pas, or les cadres de références individuels permettent de croire que chacun sait à sa façon et donc que la rencontre se jouera à un autre niveau de relation que le « tu » accusateur !

- La charge émotionnelle et ses effets.

Celle-ci est ressentie et enregistrée de manière permanente de façon plus ou moins consciente.

On peut ressentir cette « charge émotionnelle » chez quelqu'un d'autre dans la phase de déclenchement d'un conflit, au départ de la relation interpersonnelle.

Si par cas toute l'information qui est perçue et/ou reçue est transformée en message du type « **il m'agresse** » ou « **il m'accuse** », alors les réponses pourront être différentes.

De plus il arrive qu'une personne vous partage une histoire vécue concernant un « conflit » passé et vécu de manière intensive. Ce qui en générale est perceptible c'est le « **solde ou reliquat de charge émotionnelle** » existant encore quand la personne vous partage son histoire.

Il est fréquemment observable par :

- Un ralentissement du débit et de l'intensité para-verbale,
- Un resserrement de la gorge (gorge nouée),
- Une bouche sèche qui renforce le ralentissement du débit,
- Probablement une tentative de maintenir des larmes au fond des yeux,



- Un changement de couleur du visage par une montée de la température de celui-ci (rougeoiement).

L'individu peut installer plusieurs comportements totalement différents suivants des facteurs personnels :

- Son éducation,
- Ses expériences,
- Son niveau d'estime de soi et de confiance,
- Son environnement personnel,
- Son contexte actuel de vie.

Ces comportements sont les suivants :

- Il ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer, cela est de **l'évitement**,
- Il nie les faits en bloc ou en partie, c'est **la dénégation**,
- Il tente de séduire ou de faire culpabiliser l'autre partie ou le tiers, c'est la **manipulation**,
- Il a, une approche non violente, c'est de la **collaboration ou du compromis**,
- Il s'accommode de la situation, c'est une sorte de **soumission**,
- Il devient violent, c'est la **confrontation** par une réponse autoritaire ou oppressive.

### **Les choix qui nous appartiennent dans la relation aux autres afin d'essayer de gérer un conflit.**

Le choix sera effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des parties ou des acteurs.

**Le recours hiérarchique =** Résolution rapide et sans discussion. Fait appel à un responsable (d'équipe par exemple) qui tranche de manière directive et de manière définitive, et sans parti pris.

Cela pose quand même la question de la durée de son effet, car il ne résout pas l'animosité entre les deux acteurs, on débouche ainsi sur un conflit latent.

**L'arbitrage =** Celui-ci implique les deux parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre. Ensuite en générale un troisième arbitre est nommé par les deux premiers.

Cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les deux parties donnent leurs consentements, ce qui est déjà la première phase vers la « réconciliation »

**Les outils de la reformulation =** une forme uniquement « miroir », afin de faire descendre la pression dans la relation conflictuelle.

Exemples de reformulation miroir en se synchronisant à ce que viens de dire la personne avec qui la tension relationnelle existe. Effet de répétition de ce qui a été entendue, avec les termes précis utilisés !

Observer ce qui se passe chez l'autre personne, en théorie la reformulation provoque :

- Un relâchement corporel observable, ou changement d'attitude générale avec respect d'une distance « territoriale » relativement confortable en termes de sentiment de sécurité,
- Un ralentissement de la respiration, donc du rythme d'élocution, et donc de l'intensité du langage para-verbal,
- Une baisse de la coloration de la peau du visage ou du cou (meilleure oxygénation),

Quand celle-ci répond à la sollicitation de manière complètement adéquate et respectueuse de ce qui a été partagé par la personne en face de nous !

**La médiation** = Il n'y a qu'un intervenant extérieur accepté par les deux acteurs, ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.

Dans ce cas le médiateur n'est qu'un relais qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque et permet d'atteindre les objectifs fixés.

Les préalables à une médiation avec les étapes incontournables de celle-ci :

- ✓ L'acceptation par les parties de la médiation,
- ✓ La pose du cadre, et des objectifs,
- ✓ L'écoute des deux parties,
- ✓ La mise en connexion des deux parties par reformulation du médiateur,
- ✓ Les engagements respectifs une fois la connexion effectuée,
- ✓ La formulation écrite des engagements respectifs.

## **Différents outils et techniques de gestion des conflits**

### Les points non négociables

- les valeurs morales et croyances (ce qui serait une remise en cause de l'individu),
- le passé,
- l'objectif de la négociation.

### Recenser ce qui est un obstacle à la négociation peut être utile

- sa propre réaction (camper sur une position, avoir des préjugés...) et celle des autres (prendre la porte, la colère...),
- les émotions des interlocuteurs (peurs, tristesse, dégoût, honte, surprise, colère),

- le pouvoir et les prises de pouvoir.

Une négociation intégrative peut être obtenue par

- le contournement des obstacles naturels à la négociation (exemple : dans les situations délicates, faire le contraire de ce que nos instincts nous disent de faire, afin de nous empêcher de réagir de manière symétrique),
- la synchronisation,
- le questionnement,
- la reformulation.

**Carré des 4 entrées (CNV©) avant de « monter en pression » :**

- ❖ Ré-agir,
- ❖ Ou pro-agir.

Faire le choix d'une intention volontaire dans un contexte :

- Perdant /perdant ou contre moi et contre l'autre,
- Perdant / gagnant ou contre moi et vers l'autre,
- Gagnant / perdant ou vers moi et contre l'autre,
- Gagnant / Gagnant ou vers moi et vers l'autre

Croquis fourni aux participants en fin de session avec explications, réservé aux participants présents à la formation.

- ✚ Eviter un aménagement de l'espace de gestion en face à face,
- ✚ Préciser les règles dès le départ,
- ✚ La juste répartition du temps d'intervention pour les deux parties,
- ✚ Proscrire les violences non verbales, para-verbales et verbales,
- ✚ Le contrôle des attitudes par respect afin d'éviter les mises en dangers ou en insécurité,
- ✚ Préciser le problème le plus clairement possible, sans prendre d'entournure, dès le départ de l'entrevue,
- ✚ Repréciser les postures d'acceptations respectives des deux parties afin de résoudre le problème,
- ✚ La reformulation systématique par les deux parties de ce qu'ils ont compris, durant l'échange, et avant d'intervenir.