

## La gestion des conflits : Et si ça m'arrive, que puis-je faire ?



- 1) **Rappel de quelques fondamentaux de la communication.**
- 2) **Rappel sur les modes de Management : On distingue quatre grands styles de management**
- 3) **Comment identifier les conflits ? L'analyse transactionnelle comme outil**
- 4) **Comment sortir du conflit ? le triangle de Karpman**
- 5) **Comment gérer les agressions, critiques ou reproches ?**

**Remarques :** En matière de gestion de conflit, il n'existe pas de recettes toutes faites... Chaque situation nécessite une analyse fine de ses acteurs, de son contexte et de tout autre facteur pouvant influencer sur la situation. Il s'agit ici de donner des clés pour essayer de décrypter certaines situations et d'adapter les réponses ou l'attitude à celle vécue...

**1)** Rappel de quelques fondamentaux de la communication.

Sur le principe de l'école de Palo Alto et de son chef de file Paul Watzlawick, le concept de base est de dire :

« On ne peut pas ne pas communiquer »

**Une communication n'existe pas par ses acteurs mais par l'interrelation entre ses acteurs.**

**Lors d'un acte de communication il faut se souvenir qu'en moyenne :**

- 55% d'une communication est basée sur le non verbal (le fait d'envoyer des messages sans passer par la parole mais au moyen d'éléments de communication non verbale comme le ton de la voix, le regard, la gestuelle, l'espace, la tenue vestimentaire, les expressions du visage...)
- 30 % d'une communication concerne la voix
- 15% de la communication concerne la signification des mots

**En communication, il faut tenir compte des trois éléments :**

1. Fond : ce que je dis
2. Forme : comment je le dis
3. Contexte : où je le dis, le cadre

**Conseils :** N'hésitez pas à illustrer votre propos par des exemples pour être sûr que l'interlocuteur ait la même référence que vous lorsque vous parlez d'un sujet. (La pédagogie par l'exemple)

**La communication entre personnes se fait sur deux modes de relation :**

1. **Complémentaire :** ce mode de relation se fonde sur l'acceptation de la différence. Dans une interaction complémentaire, le comportement de l'un complète celui de l'autre pour former un tout. Comme par exemple, la relation maître / élève – employeur / employé ...

2. **Symétrique** : il s'agit d'une relation égalitaire. Les partenaires minimisent leur différence en adoptant un comportement en miroir : si A prétend donner, B prétend donner à son tour ; si A veut recevoir, B veut recevoir à son tour comme dans le cas d'un couple amoureux, de deux amis ou de deux experts échangeant sur un sujet commun.

**En communication, essayer de rester sensible à la méta communication**, c'est-à-dire l'analyse de l'acte de communication lui-même. Avoir du recul par rapport à la situation en cours... faire une sorte d'arrêt sur image de la communication.

Lors d'une situation conflictuelle, c'est un outil de régulation non négligeable.

Ex : si deux personnes s'invectivent... l'une des deux prend du recul par rapport à la situation et va désamorcer en disant « attend là on est dans le feu de la discussion, en train de se disputer, on en reparlera calmement un peu plus tard... »

## 2) Rappel sur les modes de Management : On distingue quatre grands styles de management :

<p style="text-align: center;"><b>Persuasif</b></p> <p style="text-align: center;">Convaincre, Mobiliser Faire adhérer</p>	<p style="text-align: center;"><b>Participatif</b></p> <p style="text-align: center;">Associer Faire participer, Négocier</p>
<p style="text-align: center;"><b>Moins autonome</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Directif</b></p> <p style="text-align: center;">Organiser Planifier Contrôler</p>	<p style="text-align: center;"><b>Plus autonome</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Déléгатif</b></p> <p style="text-align: center;">Valoriser Responsabiliser Déléguer</p>

**Il n'y a pas de bon ou de moins bon, il s'agit de s'adapter à la situation, au groupe, aux individus...Il faut avant tout analyser le fonctionnement du groupe avant de choisir le style de management.**

### **3) Comment identifier les conflits ?**

- **L'analyse transactionnelle comme outil :**

Le P/A/E correspond à différents états que nous avons tous en nous :

**P** pour Parent c'est-à-dire la norme, l'appris, le système de valeur

**A** pour Adulte c'est-à-dire la raison, le raisonnement logique

**E** pour Enfant c'est-à-dire l'émotion, le ressenti

Lors d'une relation entre deux personnes, il existe plusieurs types de transactions entre les deux PAE des individus :

#### **Transactions parallèles :**

- De parent à parent : les jeunes, c'est plus ce que c'était... ah non, ne m'en parlez pas !
- D'adulte à adulte : quelle heure est-il, il est cinq heures
- D'enfant à enfant : on va se régaler avec ce gâteau, ah oui moi le chocolat, je craque...

#### **Transactions croisées :**

Les relations croisées ne sont pas source de conflit tant qu'elles marchent et que les acteurs se satisfont de la place dans laquelle ils se trouvent.

Ex : parent à enfant : c'est beaucoup trop dur... laisse, je vais t'aider... Les deux acteurs ici se complètent et tout va bien...

Les problèmes commencent lorsque la symbiose est rompue...

**Transactions cachées :**

Ce sont des messages " doubles ". A un niveau apparent, social, un seul état s'exprime (en général l'adulte), alors que de façon cachée d'autres états sont actifs.

Ex : dans un kiosque à journaux, un monsieur lit une revue, la vendeuse « puis-je vous aider... » « Non, non, merci je lis juste le sommaire... »  
Un rappel à l'ordre socialement plus acceptable que... « Monsieur on ne lit pas la revue, on l'achète... » ...  
Ces transactions peuvent être source de conflit si l'un des deux n'accepte pas le sens caché

- **Le triangle dramatique de KARPMAN**

Parmi les jeux de pouvoir, le plus courant est le triangle dramatique de Karpman. Ce mode de fonctionnement relationnel est préjudiciable pour chaque personne impliquée et pour l'entourage.

**Schématiquement trois rôles différents mais intimement liés sont en présence :**

**Le persécuteur:** il s'agit du rôle de l'attaquant. Le persécuteur peut être une personne, un évènement, une situation donnée. Il est généralement perçu comme négatif quoique dans certaines situations, le persécuteur puisse être un innovateur, un initiateur, la source d'une salutaire remise en question.

**La victime :** il s'agit du rôle de la personne qui subit l'agression du persécuteur.

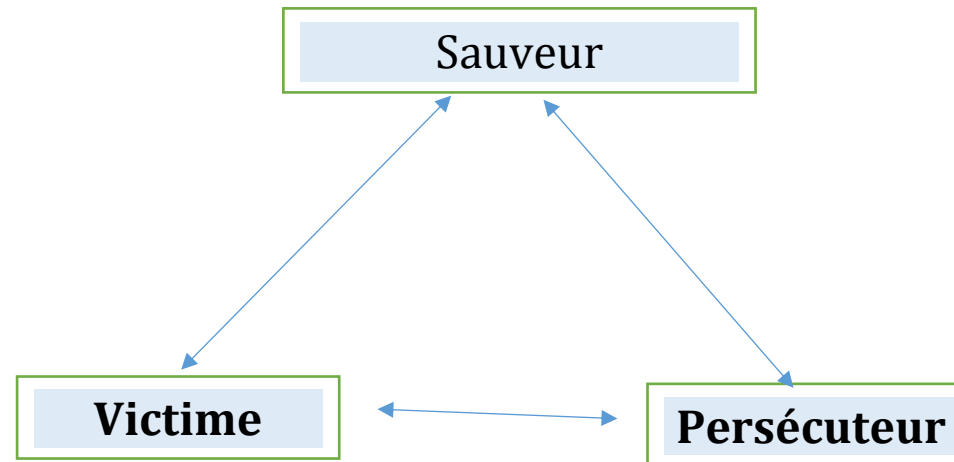
A nouveau, ce rôle est généralement perçu comme non désirable quoique dans certains cas, la victime puisse profiter du déséquilibre créé pour enclencher un changement bénéfique.

**Le sauveur :** il s'agit du rôle du protecteur, du chevalier blanc.

A première vue, ce rôle est perçu comme positif alors qu'il contribue souvent à renforcer la dynamique du triangle dramatique.

Une situation triangulaire devient de type "dramatique" lorsqu'un jeu de pouvoir s'établit entre les acteurs et que la relation devient négative au sens où elle amplifie le problème plutôt qu'elle ne le résout, poussant chacun à se retrancher davantage dans ses positions.

## Le triangle de Karpman



### Les différents niveaux de conflits :

Niveau 1 : conflit socialement acceptable, qui peut encore se régler en public

Niveau 2 : conflit qui se traite dans la sphère de l'intimité, de l'entretien individuel

Niveau 3 : finalité du conflit... tribunal, hôpital etc.

Attention donc à tenter de résoudre le conflit dès qu'il émerge plutôt que de monter dans les niveaux...

### 4) Comment sortir du conflit ?

En fonction donc des différents éléments que nous venons de voir, il convient donc d'utiliser et d'appliquer quelques clés qui, en fonction de la situation, permettront de débloquent la situation et d'ouvrir la porte pour permettre de sortir du conflit.

## **Voici les grandes étapes dans la gestion concrète d'un conflit entre deux (ou plus) de vos collaborateurs**

**Rencontrer les protagonistes individuellement** : cela permettra à chacun de livrer sa version des faits. Laissez votre collaborateur s'exprimer et relatez les faits. Prenez soin de bien reformuler ce qui a été dit et veillez à ce que votre interlocuteur valide votre synthèse. A l'issue de ces entretiens, vous aurez une meilleure vision quant à ces tensions et serez à même de planifier la suite. Vous informerez vos collaborateurs d'une prochaine "confrontation" lors de laquelle chacune des parties devra exposer ses besoins et ses attentes.

**Organiser une rencontre en présence de toutes les parties prenantes** : ce sera le moment de faire posément le point sur les divergences, convergences et ressentis de chacune des parties. Vous prendrez soin d'énoncer clairement le déroulé de cette entrevue ainsi que les règles à respecter pour le bon déroulement des choses. Vous vous positionnez en tant que facilitateur au dialogue, médiateur. C'est vous qui conduisez cet entretien en veillant à ce que chacun valide ce qui en sort. Vous guidez vos collaborateurs vers une issue constructive du conflit. Si les tensions persistent et que chacun campe sur ses positions, une deuxième, voire une troisième rencontre peut être envisagée. Cela permettra à chacun d'avancer sur son ressenti, ayant entendu posément les arguments des autres parties. Lorsqu'un consensus sera trouvé, vous le noterez et le ferez signer à chacune des parties. Comme un véritable engagement de leur part.

**Suivre les engagements pris** : une fois les protagonistes en accord avec ce qui a été dit et décidé, il est primordial de vous assurer que cette trêve persiste et se pérennise, laissant place à un climat de confiance mutuelle. Vous pouvez organiser quelques rencontres entre les différentes parties afin de mettre en évidence les efforts et les points positifs. Cela renforcera le processus d'apaisement sur la durée.

### **Astuce:**

Ne jamais oublier : Le « tu » ... tue : Préférer l'utilisation du « Je ressens ça » et non « tu es comme ci ou ça »

## 5) Comment gérer les agressions, critiques ou reproches ?

### Remarques :

Les agressions physiques, même si elles existent, sont rares mais les agressions, critiques, reproches ou remarques sont presque toujours verbales et font partie de notre quotidien professionnel, privé ou familial.

### Constat :

Ces agressions, critiques, reproches ou remarques nous donnent toujours **une information** de la manière dont les autres nous perçoivent.

C'est-à-dire sur nos comportements, attitudes, façons d'être etc...

### Elles peuvent être fondées ou injustifiées.

En général et face à une agression verbale, on constate deux catégories de réactions :

La première (et la plus nombreuse) est une réaction basée sur l'émotion (on se sent attaqué, agressé) ce qui nous fait réagir de suite et ne laisse pas à la personne le temps de s'exprimer.

Cette réaction est très négative et fera que « d'une taupinière on risque d'en faire une montagne » avec toutes ses mauvaises conséquences.

Dans ce genre de situation, quel est le meilleur comportement possible ?

### 1) laisser la personne exprimer sa critique jusqu'au bout.

### 2) Reformuler systématiquement en reprenant les mots clés

Ex de reformulation :

Tu veux dire que .... (Ou vous voulez dire que ...)

D'après toi, je ....

Si j'ai bien compris, tu veux dire que ...



**Constat simple :**

**Après avoir reformulé en reprenant les mots clés, la personne va adoucir ses propos.**

Et c'est là qu'il est utile de renverser la situation en mettant votre interlocuteur en situation d'écoute.

En donnant son point de vue calmement et aussi pour obtenir davantage d'informations.

Si une partie de la critique est fondée, il est bon de l'admettre.

« Effectivement, je reconnais que ... »

Vous pouvez aussi poser ces questions :

- Que me conseilles-tu ? Que me conseillez-vous pour corriger cette situation ?

- Qu'en pensez-vous ?

Si elle est infondée, précisez votre point de vue (c'est l'affirmation de soi qui fera qu'on ne culpabilisera pas)

Il est très important de protéger son « Estime de soi » face aux tentatives de dévalorisation.