
TABLE DES MATIERES

<i>La définition du conflit.....</i>	<i>3</i>
<i>Philosophie des conflits.....</i>	<i>4</i>
<i>Vous avez dit... Crise ?</i>	<i>5</i>
<i>Les comportements observés dans les conflits.....</i>	<i>6</i>
<i>Les degrés des conflits.....</i>	<i>7</i>
<i>Les niveaux des conflits</i>	<i>8</i>
<i>Les facteurs déclenchants de l'agressivité.....</i>	<i>9</i>
<i>Les chemins lors des Conflits.....</i>	<i>10</i>
<i>Le schéma de résolution des conflits</i>	<i>11</i>
<i>Les attitudes de Porter et leurs effets.....</i>	<i>12</i>
<i>Les blocages aux dialogues.....</i>	<i>13</i>
<i>Les douze catégories de messages de Gordon</i>	<i>14</i>
<i>Messages de solution.....</i>	<i>14</i>
<i>Messages dévalorisants.....</i>	<i>14</i>
<i>Messages pour « sauver ».....</i>	<i>14</i>
<i>Comment communiquer efficacement.....</i>	<i>15</i>
<i>Ce que j'ai tendance à faire</i>	<i>15</i>
<i>Ce qu'il serait possible de faire</i>	<i>15</i>
<i>Attitudes dans les conflits.....</i>	<i>16</i>
<i>Avantages et inconvénients de l'attitude de Compétition / Domination.....</i>	<i>16</i>
<i>Avantages et inconvénients de l'attitude de confrontation / collaboration</i>	<i>16</i>
<i>Avantages et inconvénients du compromis.....</i>	<i>17</i>
<i>Avantages et inconvénients de l'attitude dans l'accommodation / Apaisement.....</i>	<i>17</i>
<i>Avantages et inconvénients de l'attitude de l'évitement / retrait</i>	<i>17</i>
<i>Les différents styles dans le conflit.....</i>	<i>18</i>
<i>Style « compétition ».....</i>	<i>18</i>
<i>Style « collaboration »</i>	<i>18</i>
<i>Style « compromis ».....</i>	<i>18</i>
<i>Style « évitement ».....</i>	<i>19</i>
<i>Style « accommodation ».....</i>	<i>19</i>
<i>La réduction des conflits</i>	<i>20</i>
<i>Les étapes de la négociation.....</i>	<i>21</i>

***Bibliographie* 22**

LA DEFINITION DU CONFLIT

(Tiré de George A. Kohlrieser, Ph. D., Dayton, Ohio, 1994)

Le conflit est une différence entre deux ou davantage de personnes se caractérisant par des tensions, des émotions, des désaccords et des polarisations

PHILOSOPHIE DES CONFLITS

(selon G. Kohlrieser)

- Les conflits ne sont ni bons ni mauvais.
- Les conflits sont un signe d'énergie et constituent une source potentielle d'engagements et de loyautés vis-à-vis de l'équipe ainsi qu'à l'égard des objectifs et principes d'une organisation.
- L'objectif de la gestion des conflits est de créer un environnement de coopération et de susciter une attitude de gain réciproque par la négociation.
- Un objectif est aussi d'établir et de maintenir la dignité de chaque personne, et de respecter celle-ci.
- Un objectif est aussi de trouver les meilleures solutions à un problème tout en préservant les relations entre les personnes impliquées dans le conflit.
- Un objectif est aussi de créer et de maintenir des liens positifs.

VOUS AVEZ DIT... CRISE ?

Crise



=

Danger

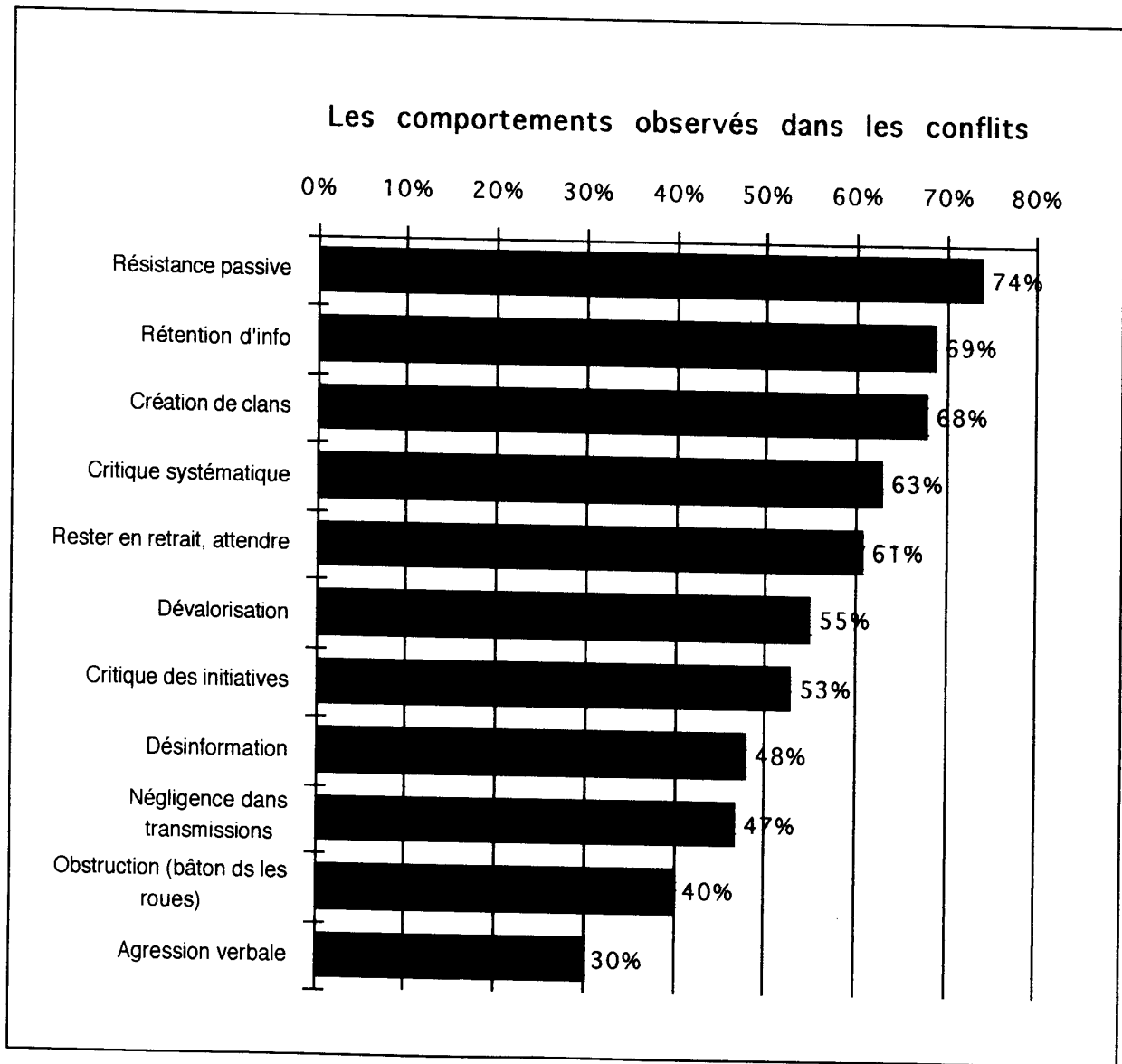


+



Opportunité

LES COMPORTEMENTS OBSERVES DANS LES CONFLITS



LES DEGRES DES CONFLITS

(Selon un modèle de F. Robert)

Degré 1

Ne rien faire, ne pas réagir, laisser aller, rester en dehors, attendre, remettre à plus tard.

Dans le conflit: ne pas répondre à la question, à la proposition, ne pas exprimer clairement sa position ou répondre à côté du sujet, (éviter la confrontation)

Degré 2

La sur-adaptation, le parfait employé/cadre sans initiatives réelles et sans conflits apparents, appliquer la règle sans discuter, accepter (au moins en surface) les directives.

Dans le conflit: entrer dans du surdétail, ou poser des questions de surdétail, (pinailler), vouloir en « remonter », ou alors chercher systématiquement ce qui pourrait clocher, jouer à « oui mais »

Degré 3

S'agiter se surmener, vouloir tout faire très vite sans objectifs clairement définis, se sentir ou se croire très important ou inutile.

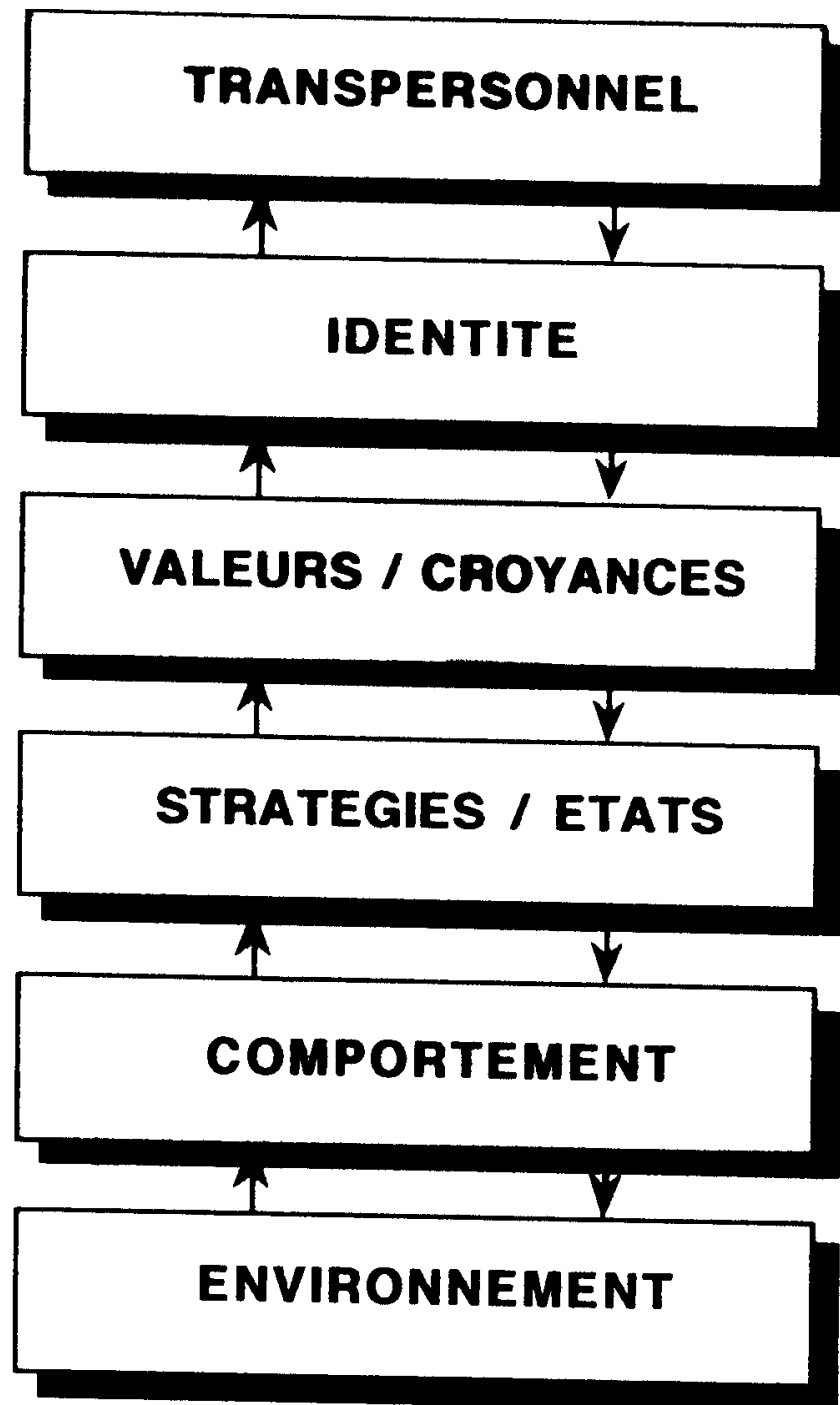
Dans le conflit: chercher à avoir raison, entrer dans une escalade, une compétition pour sortir vainqueur (ou perdant), définir l'autre comme inadéquat ou se dévaloriser ⇒ rôles S.V.P. jeux de pouvoir

Degré 4

Entrer dans la violence et le sabotage voir la destruction.

Dans le conflit: jeux de pouvoir intenses et destructeur, manipulations répétées, délations, malversations, tromperies, menaces, racket...

LES NIVEAUX DES CONFLITS



LES FACTEURS DECLENCHANTS DE L'AGRESSIVITE

(Boettcher E.G. « Preventing violent behavior : an integratting thorical for Nursing », 1983 Perspective in psychiactric care, vol. 21, N°2, 1983)

Territoire : se réfère au besoin de frontières, autant physiques que psychosociales.

Communication : implique la possibilité d'échanges significatifs.

Estime de soi : se réfère au besoin de se sentir respecté dans sa réalité.

Sécurité : signifie se sentir protégé contre les dangers potentiels.

Autonomie : désigne la possibilité de choisir.

Rythme : marque le besoin de ne pas être bousculé dans le temps.

Identité : signifie le besoin d'être reconnu comme une personne unique.

Confort : implique la libération des souffrances physiques ou psychiques.

Compréhension : se réfère à l'importance de ressentir les effets de l'empathie.

LES CHEMINS LORS DES CONFLITS

Le chemin de protection

SE PROTEGER
contre la
souffrance et ses
craintes

Etre sur la
défensive

CONFLIT

Ne pas être sur la
défensive

Ouvert

Dans le but
D'APPRENDRE

Fermé

EVITER de prendre ses propres responsabilités
concernant les sentiments, le comportement et les
conséquences

ASSUMER sa propre responsabilité
concernant les sentiments, le
comportement et les conséquences

RESIGNATION

DOMINATION

INDIFFERENCE

Abandonner par
crainte du
conflit et de la
désapprobation

Essayer de
changer l'autre
par la
désapprobation,
la
culpabilisation
et la peur

S'isoler ou
résister sur le
plan émotionnel

Apprendre à se
connaître et
apprendre des
choses sur moi-
même

Apprendre à
connaître l'autre

CONSEQUENCES NEGATIVES

- Lutttes pour le pouvoir
- Douleurs
- Eloignement
- Manque de plaisir et de joie
- Disputes
- Ennui
- Vie sans intérêt
- Sentiment de manque d'amour (ne pas aimer, ne pas être aimé)

L'ANALYSE DU CONFLIT

Moyen d'analyse (état d'esprit)

Domaines à explorer

Ouvert à être
blessé ou touché
par l'autre.

Prêt à ressentir
une douleur ou
une crainte
transitoire en
apprenant la
vérité sur moi-
même et sur
l'autre

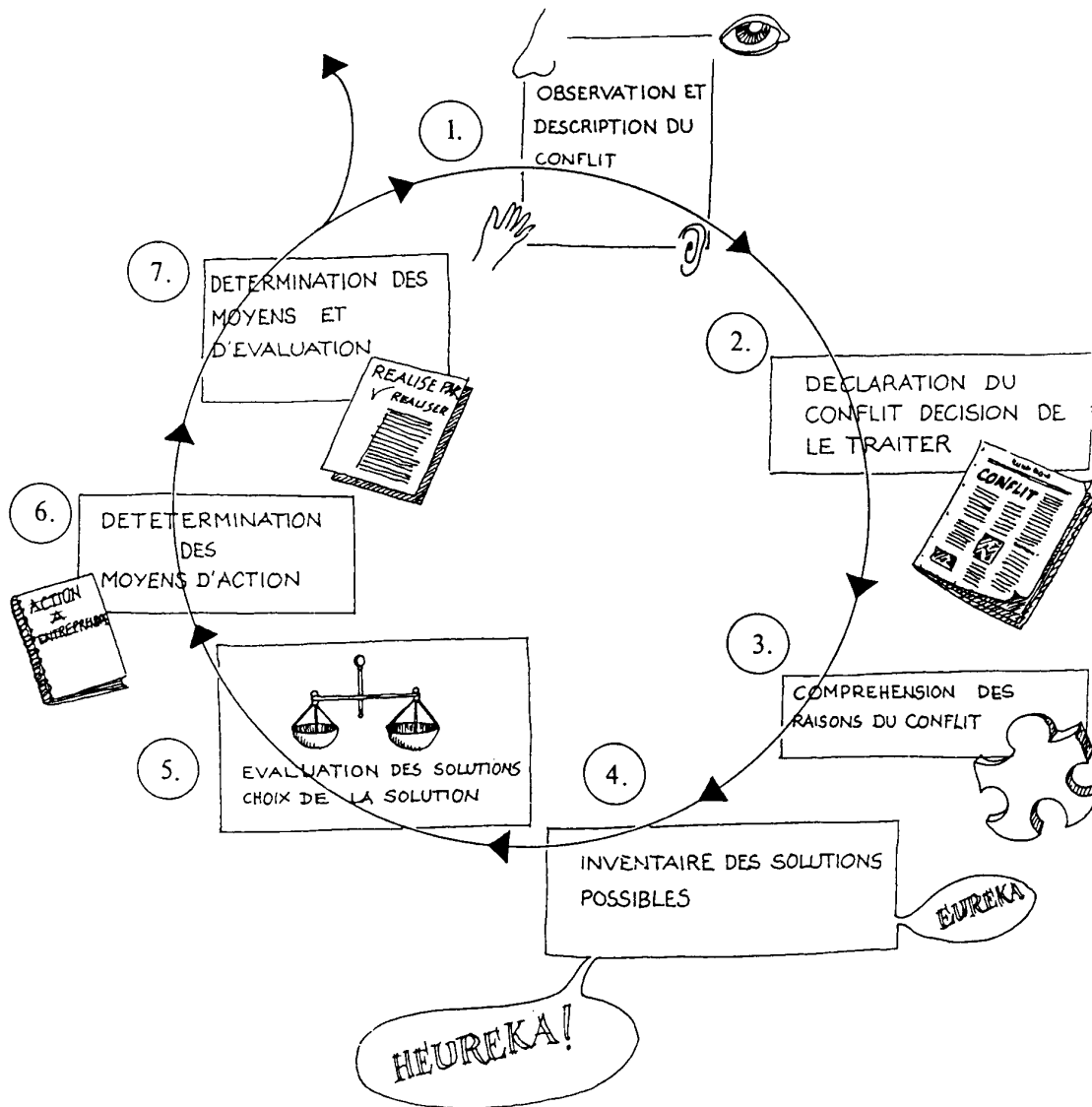
Admettre que
l'autre à ses
propres raisons
pour ses propres
sentiments et son
propre
comportement

- Enfance
- Peurs
- Craintes
- Protections
- Conséquences
- Valeurs
- Attentes
- Responsabilité

RELATION GRANDISSANTE

- Résolution des conflits
- Libération personnelle
- Croissance personnelle
- Croissance de la relation

LE SCHEMA DE RESOLUTION DES CONFLITS



LES ATTITUDES DE PORTER ET LEURS EFFETS

	Détente, déblocage, abaissement de tension	Raidissement, blocage, accroissement de tension	Neutre
Décision	8%	73%	19%
Evaluation	10%	69%	21%
Support	43%	32%	25%
Interprétation	45%	34%	21%
Enquête	75%	13%	12%
Information	35%	39%	26%
Compréhension	59%	21%	20%

LES BLOCAGES AUX DIALOGUES

(Selon G. Kohlrieser)

1. La passivité
2. La dévalorisation de soi ou de l'autre
3. La redéfinition : réponse à côté de la question
4. Trop de rationalité
5. Trop d'émotions
6. Trop de détails
7. Trop abstrait : manque d'aspect concret
8. La généralisation à outrance : toujours, jamais
9. Ne pas être direct
10. Le manque d'honnêteté

LES DOUZE CATEGORIES DE MESSAGES DE GORDON

Messages de solution

1. Donner des ordres, diriger, commander
2. Avertir, mettre en garde, menacer
3. Moraliser prêcher, faire la leçon
4. Conseiller, donner des suggestions ou des solutions

Messages dévalorisants

5. Argumenter, expliquer, persuader par la logique
6. Juger, critiquer, être en désaccord, blâmer
7. Dire des noms, ridiculiser, faire honte

Messages pour « sauver »

8. Complimenter, être d'accord, évaluer positivement, approuver
9. Interpréter, psychanalyser, diagnostiquer
10. Rassurer, sympathiser, consoler, soutenir
11. Enquêter, questionner, interroger
12. Esquiver, distraire, faire de l'humour, divertir

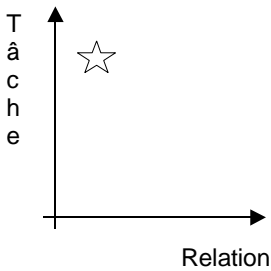
COMMENT COMMUNIQUER EFFICACEMENT...

<i>Ce que j'ai tendance à faire ...</i>	<i>Ce qu'il serait possible de faire</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Questionner • Ouvrir un échange, entrer en matière par une question 	<ul style="list-style-type: none"> • Accepter le silence • Regarder, Reformulation simple, Inviter
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser le ON • Développer et rester sur des généralités M'adresser à l'autre en termes de « Tu » (« le tu tue... »¹) • Faire un discours sur l'autre (parler de lui) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser le JE • Concrétiser, personnaliser, exprimer mes convictions, mon ressenti. • Parler de moi. • Parler à l'autre de ma perception, de mes croyances...
<ul style="list-style-type: none"> • Centration sur le « problème » • Rester sur le symptôme, sur l'énoncé d'une question sur le langage-écran 	<ul style="list-style-type: none"> • Centration aussi sur la personne • Focaliser sur ce qui interroge l'autre, ne pas croire que je sais pour lui
<ul style="list-style-type: none"> • M'interdire • Ne pas oser • Penser à la place de l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> • S'autoriser, inviter, proposer, refléter ma propre écoute : je ne peux dire que ce que j'ai entendu
<ul style="list-style-type: none"> • Parler, remplir les silences • Chercher les réponses, la solution... • Me protéger, me défendre 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecouter, tenter de comprendre
<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer, donner les raisons 	<ul style="list-style-type: none"> • M'ouvrir, m'interroger sur mes peurs, mes résistances, mes à priori
<ul style="list-style-type: none"> • Parler, penser pour l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre : chercher un chemin
<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer ou convaincre 	<ul style="list-style-type: none"> • Associer, tirer des liens, lui permettre de se dire : hypothèse de compréhension, s'interroger, se questionner.
<ul style="list-style-type: none"> • S'identifier 	<ul style="list-style-type: none"> • Se décentrer, de différencier
<ul style="list-style-type: none"> • Fusionner • Opposition dans le refus de l'autre, de ce qu'il dit 	<ul style="list-style-type: none"> • Rester soi • Apposition • M'affirmer donner ma position
<ul style="list-style-type: none"> • Tout ce que nous faisons habituellement (discuter, contrer, avoir raison sur le plan du réel, de la logique, de l'évidence, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Parfois tout l'inverse
<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Entendre là où est l'autre et avancer avec l'autre

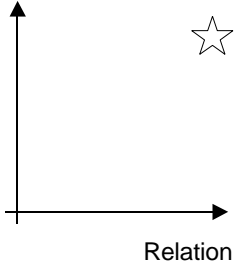
¹ Il s'agit là du « TU » d'injonction qui entraîne à parler « SUR » l'autre.

ATTITUDES DANS LES CONFLITS

Avantages et inconvénients de l'attitude de Compétition / Domination

Avantages	Inconvénients	
<ul style="list-style-type: none"> • Permet de maximiser ses gains dans l'immédiat • Faire respecter les intérêts et priorités de son service • Peut aboutir à un résultat rapide • Constitue une démarche claire 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimente la rancœur et le désir de vengeance chez l'autre • Risque de rupture des relations • Crée des relations difficiles par la suite • Risque d'entrer dans le cycle des relations sauveur – persécuteur – victime. 	 <p>Le graphique illustre l'attitude de compétition/domination. L'axe vertical est étiqueté 'Tâche' et l'axe horizontal est étiqueté 'Relation'. Une étoile est placée dans le quadrant supérieur gauche, indiquant une forte performance sur la tâche mais une faible performance sur la relation.</p>

Avantages et inconvénients de l'attitude de confrontation / collaboration

Avantages	Inconvénients	
<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'obtenir des décisions de qualité • L'accord obtenu est durable et respecté • Les relations traduisent un haut niveau de confiance • Améliore les communications quotidiennes • Donne à chacun la possibilité de défendre ses intérêts 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude naïve dans certains cas • Peut-être inadaptée si les enjeux sont trop importants • Inappropriée s'il y a peu (ou rien) à négocier • Se méfier des tendances utopiques qui poussent à une décision inapplicable ou inutile • Consomme du temps et de l'énergie • Peut susciter l'insécurité 	 <p>Le graphique illustre l'attitude de confrontation/collaboration. L'axe vertical est étiqueté 'Tâche' et l'axe horizontal est étiqueté 'Relation'. Une étoile est placée dans le quadrant supérieur droit, indiquant une forte performance sur la tâche et une forte performance sur la relation.</p>

Avantages et inconvénients du compromis

Avantages	Inconvénients	
<ul style="list-style-type: none"> • Permet d’entretenir des relations fondées sur le respect mutuel • Peu coûteuse en temps • Facilite les communications • Crée un esprit de conciliation 	<ul style="list-style-type: none"> • Suscite des solutions peut créatives • Donne lieu à des solutions « moyennes ». • Provoque des relations de marchandage • Donne l’impression qu’on ne se « mouille pas » 	

Avantages et inconvénients de l’attitude dans l’accommodation / Apaisement

Avantages	Inconvénients	
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptée quant le « jeu n’en vaut par la chandelle » • Calme et rassure l’autre • Privilégie la qualité des relations sur la recherche d’un bénéfice • Représente un gage de bonne volonté 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut apparaître comme un geste de faiblesse • Celui qui a cette attitude passe pour une « poire » • Le conflit est éludé et remis à plus tard 	

Avantages et inconvénients de l’attitude de l’évitement / retrait

Avantages	Inconvénients	
<ul style="list-style-type: none"> • Appropriée si la personne est indirectement concernée par le conflit • Permet aux personnes impliquées de régler elles-mêmes le problème • Est source d’économie de temps et d’énergie dans le cas d’un individu non concernée ou sans pouvoir. • Permet de prendre du recul par rapport à la situation 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d’apparaître comme du « je m’en foutisme » • Le conflit n’est pas traité • Il existe un risque d’entrer dans un processus d’escalade • Engendre après coup un sentiment de dévalorisation chez la personne qui adopte cette attitude. 	

LES DIFFERENTS STYLES DANS LE CONFLIT

(D'après Thomas et Killmann)

Style « compétition »

C'est un style autoritaire, pas coopérant. On recherche ses propres intérêts au détriment des intérêts des autres. C'est une lutte de pouvoir dans laquelle des arguments de toute nature sont utilisés pour défendre sa position. Ce style peut être adopté pour défendre une position qu'on estime juste ou, simplement, lorsqu'on veut gagner à tout prix.

Utilité du style « compétition »

1. Quand une décision importante et rapide doit être prise.
2. Pour se protéger de personnes qui profiteraient d'une attitude non-compétitive.

Style « collaboration »

Ce style est autoritaire et coopérant simultanément. C'est l'opposé de « l'évitement. »

Collaborer signifie montrer un désir de travailler avec l'autre partie, de trouver une solution satisfaisante pour les deux; ceci implique un approfondissement du problème, la nécessité d'identifier les avantages de chacun et de trouver une alternative qui puisse satisfaire les deux parties. Il est important que les parties aient pu s'exprimer et qu'ensemble elles décident de tenter une résolution de problème.

Utilité du style « collaboration »

1. Pour trouver une solution quand les enjeux sont trop importants pour accepter un compromis.
2. Pour améliorer une relation dans laquelle les personnes sont très investies.

Style « compromis »

L'objectif est de trouver une solution acceptée mutuellement qui puisse satisfaire les deux parties.

Ce style est entre le style « compétitif » et « accommodant ».

On envisage le problème contrairement au style « évitement » mais on n'explore pas les solutions possibles comme c'est le cas du style « collaborant ». On décide de partager les différences, de faire des concessions réciproques, de trouver rapidement une position du juste milieu.

Utilité du style « compromis »

1. Quand les buts sont relativement peu importants.
2. Quand les parties ont un pouvoir égal et des buts totalement différents.
3. Pour trouver une solution d'urgence.

Style « évitement »

Ce style n'est ni autoritaire ni coopérant. La personne ne défend ni ses intérêts, ni ceux des autres, elle n'entre pas en matière. Ce style peut être une forme diplomatique d'éviter la discussion, de mettre de côté le problème jusqu'à une meilleure occasion, ou alors simplement de se retirer d'une situation menaçante.

Utilité du style « évitement »

1. Quant le problème est trivial.
2. Quand vous n'avez aucun pouvoir et qu'il n'y aucune possibilité de changer les choses.
3. Quand les risques de la confrontation sont plus importants que les bénéfices possibles.
4. Pour laisser la situation se détendre.
5. Pour recueillir plus d'informations sur le problème.

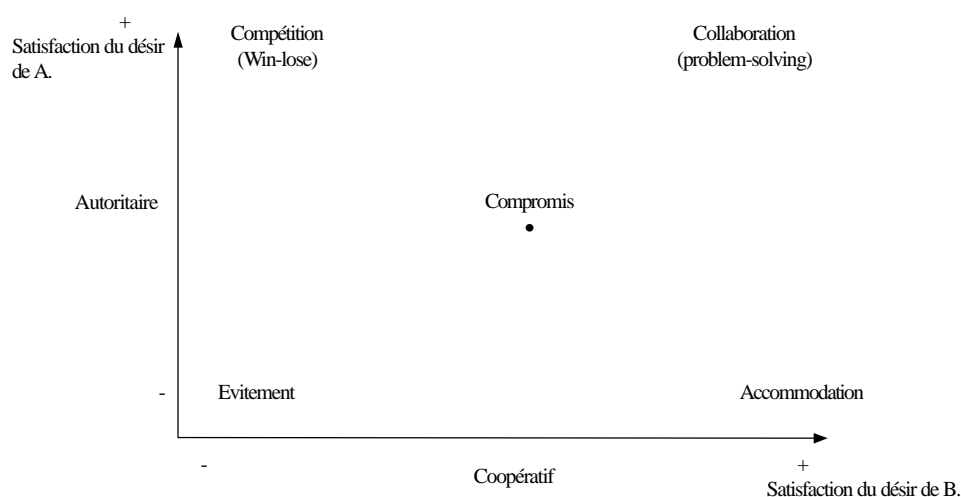
Style « accommodation »

Ce n'est pas un style autoritaire, mais coopérant, l'opposé du style « compétitif ». Un individu adoptant ce style a tendance à privilégier l'autre au détriment de ses propres avantages (tendance à se sacrifier).

Cela peut prendre la forme d'un sentiment de générosité ou de sacrifice (se soumettre à l'autre alors qu'on ne le souhaite pas nécessairement).

Utilité du style « accommodant »

1. Quant le résultat final est plus important pour l'autre personne que pour vous.
2. Quant il est important de sauvegarder un climat d'harmonie.
3. Si la situation se présente avec des subordonnés, pour leur permettre de faire leurs propres expériences.



LA REDUCTION DES CONFLITS

(selon P. Goguelin)

- Ne jamais penser que les autres sont à priori de mauvaise foi, mais admettre qu'ils ont une vue différente de la nôtre et que nous devons d'abord essayer de comprendre pourquoi
- Savoir tout écouter et « faire vider les sacs » sans porter de jugement
- Informer et ne jamais tromper
- Mettre les cartes sur la table, toujours dans la perspective d'interdépendance
- Adopter les attitudes de Porter adéquates, en étant prudent sur les attitudes d'influences, ce qui ne veut pas dire ne jamais les utiliser.

LES ETAPES DE LA NEGOCIATION

(Tiré de Georges A. Kohlrieser, Ph. D., Dayton, Ohio, 1994)

1. Créer le lien
2. Séparer la personne du problème
3. Identifier ses propres besoins et désirs
4. Identifier besoins et désirs de l'autre
5. Dialoguer
6. Créer un objectif
7. Options et propositions
8. Gain mutuel
9. Contrat
10. La relation se poursuit ou se termine sur une note positive

BIBLIOGRAPHIE

Gestion des conflits et négociation

BELLENGER LIONEL, « *L'argumentation* », ESF éditeur, Paris, 1988

BELLENGER LIONEL, « *Les outils du négociateur* », ESF éditeur, Paris, 1991

CATHELINEAU MARC, « *Négociateur Gagnant* », InterEditions, Paris, 1991

DEPRE TARA, « *L'art de la négociation* », Hameau éditeur, Paris, 1982

GOGUELIN PIERRE, « *Le management psychologique des organisations – tome 2* », Ed. ESF, Paris, 1989

LAUNAY ROGER, « *La négociation* », ESF éditeur, Paris, 1990

LAYOLE GERARD, « *Dénouer les conflits professionnels* », Ed. d'Organisation, Paris, 1984

LE POOLE SAMFRITS, « *Négociateur c'est simple* », Top éditions, Paris, 1991