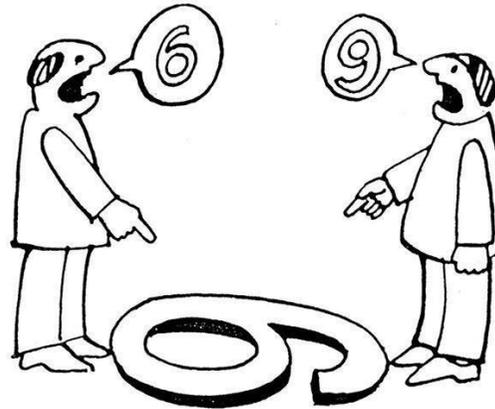




# Gestion des conflits

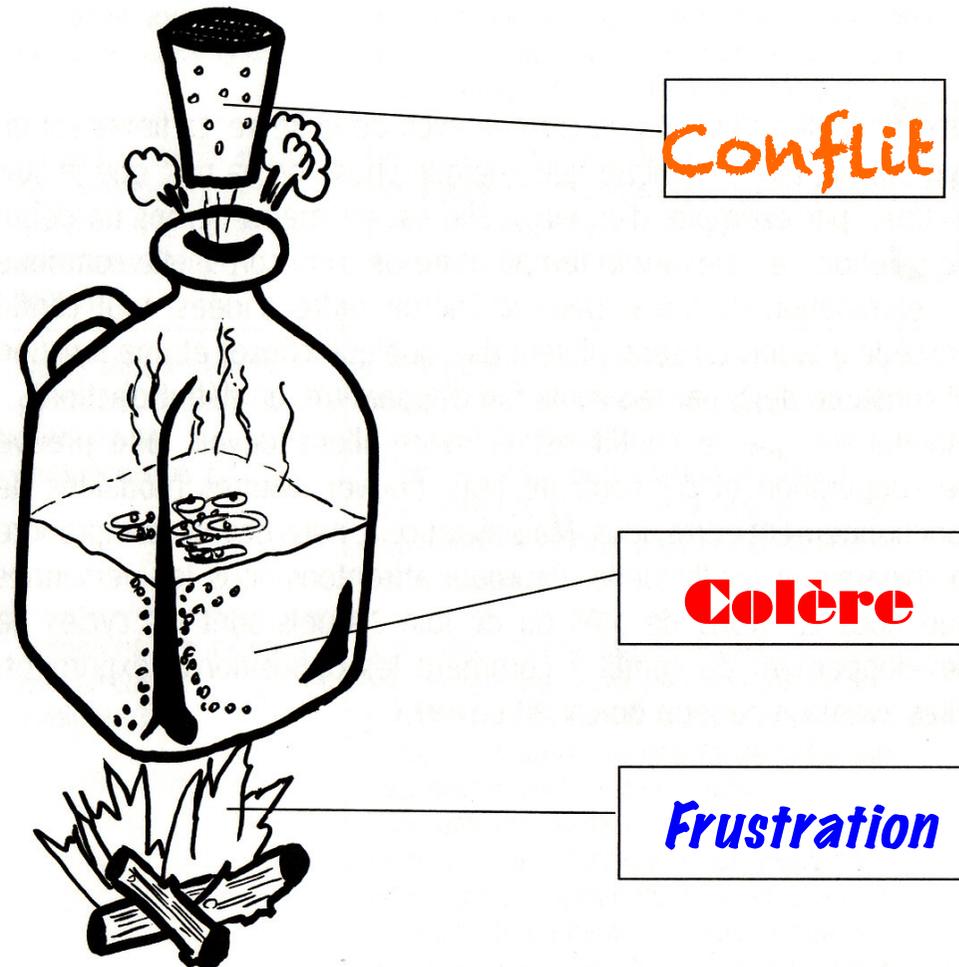
La démarche gagnant / gagnant



# Définition

- Un conflit entre êtres humains est l'aboutissement d'une « mauvaise communication ». C'est un processus impliquant des réactions (émotives et cognitives) et des comportements, qui se mettent en place lorsqu'une des parties estime avoir été lésée par l'autre ou qu'elle pense que cela va arriver.
- Chaque partie interprète la situation conflictuelle suivant sa propre perception subjective (perception sélective), et en anticipe négativement les effets à partir de ces représentations. Dès lors, la résolution du conflit passe d'abord par une clarification des - et une communication sur les - représentations de l'un et de l'autre.

# Le processus conflictuel





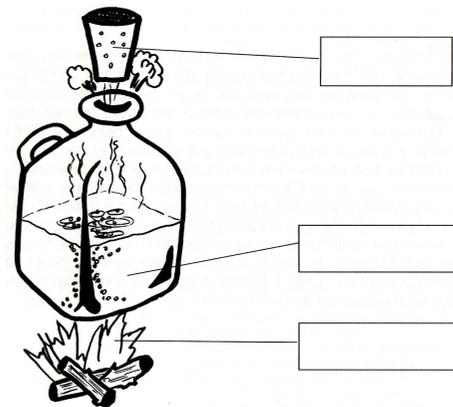
# Les 4 phases du conflit

1. Les divergences  
(de points de vue)
  2. Les tensions
  3. Le blocage relationnel  
(cristallisation)
  4. L'explosion
- Le processus progresse plus ou moins vite d'une étape à l'autre si aucune tentative de dialogue ou recherche de solution satisfaisante pour les deux parties n'est mise en place.





# Comment gérer un conflit ?





# Etre concret et réaliste

- En matière de conflit, il s'agit d'être concret et de se donner des ambitions réalistes. Selon ses capacités et les enjeux en présence, on peut choisir parmi 3 objectifs :
  1. Réduire l'ampleur du conflit
  2. Rendre le conflit maîtrisable
  3. Résoudre le conflit





# Les capacités nécessaires

- Savoir accepter l'existence des conflits
- Savoir interpréter les conflits à leur « juste valeur »
- Savoir réguler les conflits au moment où ils se déclenchent
- Savoir atténuer les conséquences négatives de ces conflits
- Savoir renforcer les conséquences positives de ces conflits
- Savoir trouver les solutions adéquates



# L'attitude adéquate

- Garder quoi qu'il arrive un grand respect de l'interlocuteur
- Faire la différence entre le comportement incriminé (ce qui est FAIT) et la personne (ce qu'elle EST)
- Considérer l'agression comme une information sur l'état d'esprit de l'interlocuteur et non comme une remise en cause de son identité à soi
- Choisir entre avoir raison à tout prix et maintenir la relation
- Chercher à comprendre plutôt que juger
- Dialoguer avec assertivité et réguler ses propres émotions



# Les étapes pour gérer un conflit





# Se préparer

1. Identifier / admettre le problème
2. Décrire le problème (pour soi)
3. Chercher les causes (à part la « mauvaise volonté »)
4. Clarifier ses propres enjeux
5. Chercher des solutions possibles
6. Fixer des critères de choix
7. Evaluer les conséquences
8. Choisir des solutions
9. Passer à la mise en œuvre



# Gérer le conflit

1. Signaler le problème / conflit / différend à qui est concerné
2. Fixer ensemble un moment pour en discuter
3. Clarifier ensemble l'objet du conflit
4. Exprimer ses propres points de vue et sentiments
5. Affirmer sa disposition à trouver une solution
6. Ecouter le point de vue de l'autre
7. Mettre en place un dialogue respectueux de l'autre, sur une base constructive
8. Aboutir à un accord acceptable pour les deux parties





# Gérer le conflit avec ART

## 1. Accueillir

- écouter, laisser s'exprimer, se synchroniser, respecter les silences, poser des questions pour faire préciser

## 2. Reformuler

- les mots, les expressions, les besoins, les sentiments... mais pas les jugements – Valider à deux la reformulation

## 3. Traiter





# Traiter le problème

## 1. Si vous n'avez pas de pouvoir sur le problème :

- Ecouter avec empathie
- Offrir quelque chose (du temps, des informations, à boire...)
- Proposer un choix alternatif
- Proposer une suite à l'entretien

## 2. Si vous avez du pouvoir sur le problème :

- Proposer une solution adaptée
- Présenter les caractéristiques et bénéfices de la solution
- Proposer une suite à l'entretien



# Adopter une stratégie assertive





## 3 attitudes de base

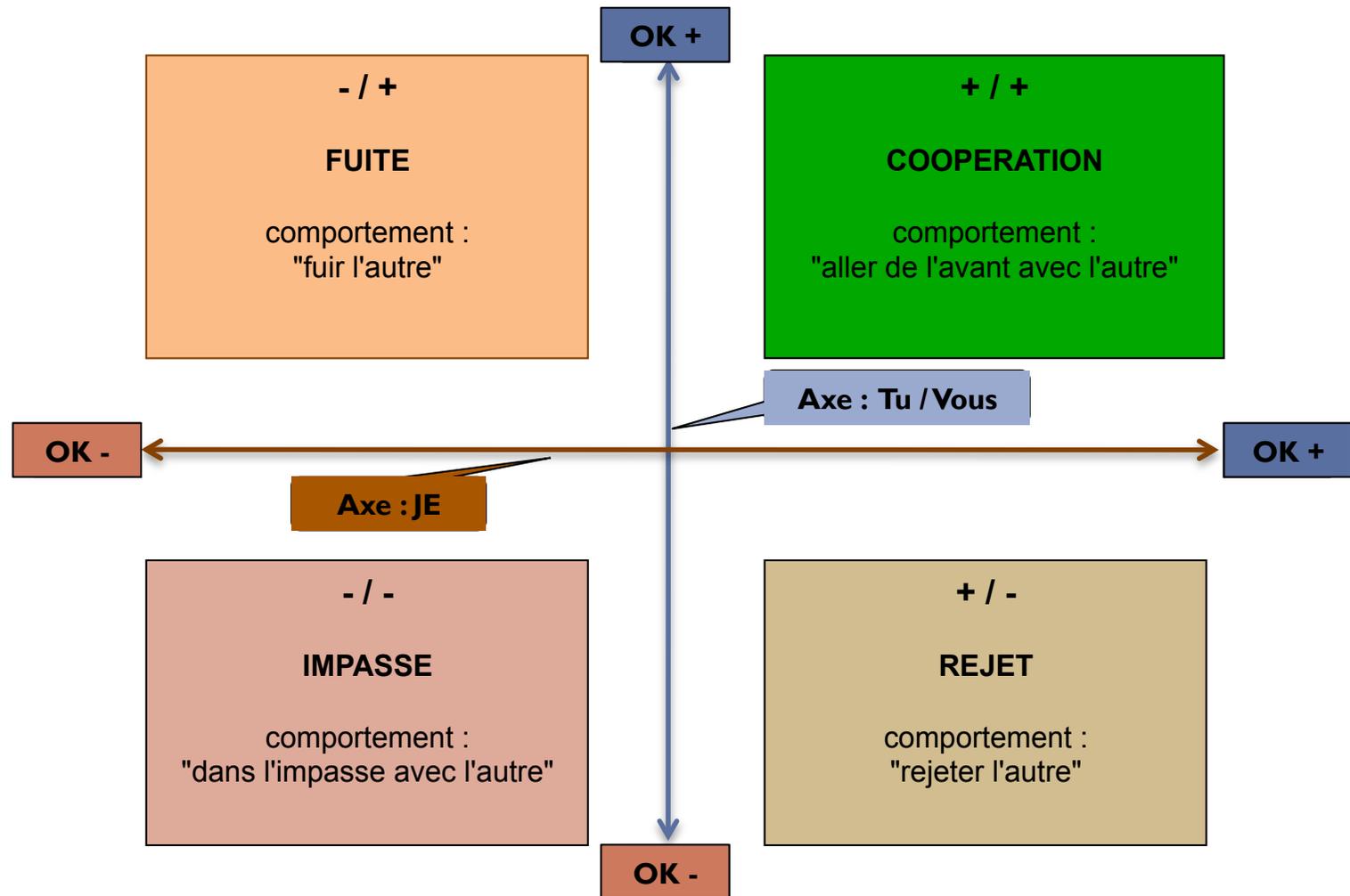
- Je suis confiant en moi, je suis plus que mon comportement
- Je suis 100% responsable de ce que je dis et fais
- Je pense gagnant-gagnant





# Les positions de vie

- La position de vie est une croyance qui **reflète et conditionne** la vision subjective de ma propre valeur et de celle que j'accorde aux autres.



O  
K  
+



# Etre assertif

Je maîtrise mes émotions

Mes émotions me maîtrisent

**EXPRIMER**  
**(ETRE ACTIF)**

## **ETRE ASSERTIF**

- Défendre mes droits et tenir compte des droits des autres et de la relation
- Exprimer honnêtement les pensées et les émotions pertinentes
- Réagir au départ d'une image positive de soi-même
- Etre capable de dire "non", sans blesser les autres

## **ATTAQUER**

- Mépriser les droits des autres
- Se venger
- Abaisser les autres
- Exprimer ses pensées et ses sentiments d'une façon dominante et déplacée

## **MANIPULER**

- Etre trop diplomate
- Flatter les autres pour obtenir ce que l'on désire
- Simplifier le problème, l'approche
- Exagérer le problème
- Etre de mèche avec quelqu'un, comploter

## **ETRE SOUMIS**

- Eviter les situations difficiles
- Vouloir contenter tout le monde
- Dire "oui" quand je pense "non"
- Ne pas exprimer ses pensées ou ses attentes

**CACHER**  
**(ETRE PASSIF)**



# Petit glossaire des techniques d'assertivité (I)

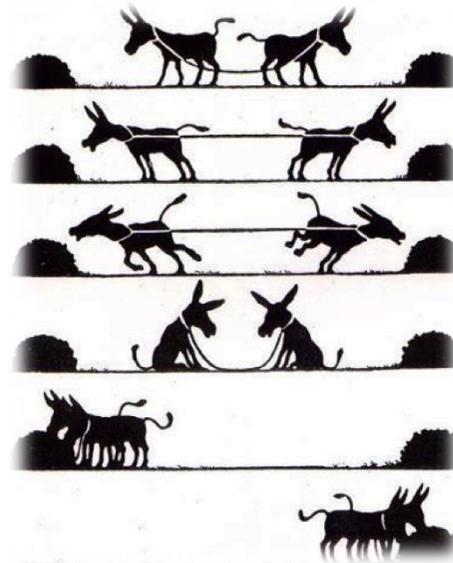
<b>Questionnement négatif</b>	Faire exprimer ce qui est jugé négatif
<b>Affirmation de soi empathique</b>	Communiquer à l'autre ce qu'on comprend de sa position, puis s'exprimer avec honnêteté (demande, sentiment, commentaire...)
<b>Acquiescement assertif</b>	Admettre son erreur mais souligner son caractère ponctuel
<b>Temporisation assertive</b>	Différer la discussion si le contexte ou l'ambiance émotionnelle ne s'y prêtent pas
<b>Révélation sur soi</b>	Parler de soi, de ses sentiments, de ses enjeux
<b>Questionnement positif</b>	Faire exprimer ce qui est jugé positif
<b>Position basse</b>	Reconnaître les compétences de l'autre, ne pas chercher à prendre le dessus



# Petit glossaire des techniques d'assertivité (2)

<b>Couper le son</b>	Ne pas écouter, ne pas réagir
<b>Recentration</b>	Ramener calmement et fermement la conversation sur le sujet initial si elle a dévié
<b>Disque rayé</b>	Répéter sa réponse à l'identique autant de fois que nécessaire
<b>Edredon</b>	Donner une réponse distanciée (sans s'impliquer émotionnellement)
<b>Disjoncteur</b>	Interrompre une salve de critiques par des réponses très brèves
<b>Acquiescement mitigé</b>	Reconnaître les faits sans accepter les demandes ou critiques
<b>Passage du contenu de la discussion au processus relationnel</b>	Analyser / constater à haute voix ce qui se passe en soi et chez l'autre dans le processus relationnel

# Les jeux psychologiques, pièges de la relation





# Principe du jeu psychologique

- Selon Eric BERNE, fondateur de l'Analyse transactionnelle, un jeu psychologique est une stratégie périmée de l'enfance, que nous répétons à l'âge adulte, de façon inconsciente, au lieu de sincèrement communiquer à l'autre notre ressenti, nos vraies pensées.
- C'est un échange verbal pernicieux, qui peut pourtant avoir l'air anodin, mais dans lequel les deux protagonistes vont jouer inconsciemment les rôles de Sauveur, de Persécuteur, ou de Victime.
- Ce jeu ressemble donc à une pièce de théâtre dans laquelle chacun joue un rôle. Le problème est qu'il s'agit rarement d'une comédie mais plutôt d'un scénario dramatique qui va conduire à une situation décourageante, frustrante et conflictuelle.



# Le jeu du « Oui, mais... »

- Extrait du film « *Oui, mais...* », avec Gérard JUGNOT dans le rôle du psychothérapeute. Explication basée sur une histoire concrète :  
<http://www.youtube.com/watch?v=-wanF8-tUko>
- Persévérer dans la plainte et éviter toute possibilité de résolution ou de changement positif d'état. Dans une telle interaction, les transactions de surface semblent dire au premier abord « *je cherche de l'aide* », mais celles qui viennent par la suite de manière sous-entendue disent en même temps : « *personne ne peut m'aider* ».
- **Pour en sortir** : écouter les besoins sous-jacents plutôt que les mots exprimés, et les reformuler à haute voix. Donner de l'écoute sans proposer de solution dans un premier temps.



# Le jeu du triangle dramatique

- Le **Triangle dramatique**, dit aussi **Triangle de Karpman**, est une figure d'analyse transactionnelle proposée par Stephen KARPMAN (élève d'Eric BERNE). Elle met en évidence un scénario relationnel typique entre **Victime**, **Persécutateur** et **Sauveur**. Ces rôles étant symboliques, une même personne peut changer de rôle dans le courant du jeu.
- Nous avons souvent un rôle dominant, mais passons aussi de l'un à l'autre, parfois très rapidement, au cours d'une seule conversation. Ces rôles bloquent l'évolution de la relation, aucun n'est meilleur ou pire qu'un autre, et ils se nourrissent d'un mélange de peur et de manque d'estime ou de confiance en soi. Ces rôles peuvent générer beaucoup de stress et engloutir des quantités d'énergie.



# Pour sortir du triangle

- Acey CHOY (élève de KARPMAN) a identifié les trois compétences à développer pour se prémunir de se laisser entrainer dans un triangle de Karpman ou en sortir et établir un équilibre relationnel.
- Pour la **Victime**, il s'agit d'accueillir sa propre **vulnérabilité** : reconnaître son besoin d'aide sans chercher à prendre le pouvoir sur les autres en les manipulant.
- Pour le **Persécuter**, il s'agit de développer son **assertivité** : reconnaître ses faiblesses et son besoin de soutien, affirmer ses forces sans culpabilité ni désir de domination.
- Pour le **Sauveur**, il s'agit de développer sa **bienveillance empathique** : apprendre à écouter les véritables besoins des autres et à s'écouter pour prendre en compte ses propres limites. 3 questions à se poser avant de « sauver » :
  - *M'a-t-on demandé quelque chose ?*
  - *Suis-je la personne la plus compétente pour répondre ?*
  - *Ai-je sincèrement envie d'aider ?*

