

Gestion des conflits, Jean-Michel MARTIN

1. Définition

Un **conflit** est une opposition de besoins ou d'intérêts (voire de valeurs) entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut-être recherchée soit par mesures de violence, soit par des négociations, soit par la médiation (appel à une tierce personne)

2. Pour une bonne gestion

D'abord identifier s'il s'agit d'un problème ou d'un conflit

Le **problème** est mesurable, observable, il représente un écart entre une situation existante et une situation souhaitée. Il suscite une insatisfaction acceptable et se situe surtout au plan rationnel.

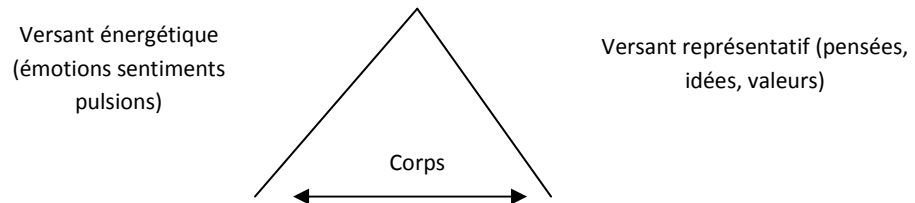
Le **conflit** est non mesurable, il est observable, représente une opposition, un heurt, un choc. Il éclate quand il y a accumulation d'insatisfactions, de frustrations, résultantes d'un ou plusieurs problèmes non résolus, marqués soit par leur intensité du moment (aspect aigu) soit par leur durée et répétition (aspect chronique). Il implique surtout le versant émotionnel.

Les deux peuvent être mal gérés s'ils débouchent sur un affrontement, un rapport de forces où on voudrait s'avoir qui s'impose au détriment de qui, soit une saine confrontation, où des avis divergents peuvent s'exprimer, pour apparaître ensuite compatibles, complémentaires, ou incompatibles et exclusifs.

3. Différents types de conflits

- a. Le **conflit intrapersonnel** : à l'intérieur même de la personne, au niveau cognitif (pensées, valeurs, principes, décisions à prendre), soit au niveau comportement (choix à faire, posture à prendre), soit au niveau émotionnel (émotions ou sentiments toxiques, contradictoires, dualité décrite par Paul : « *Je ne fais pas le bien que je veux et je fais le mal que je ne veux pas* » (Romains 7, 17).

Il peut y avoir des décalages, des dualités en nous, des dissonances qui deviennent même des clivages quand ils sont trop prononcés. C'est le corps qui fait l'interface entre le deux versants.



- b. **Le conflit interpersonnel** : qui implique deux personnes au moins, qui se sentent ou se voient en opposition, sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportements ou de manière à accéder à un objectif.
- c. **Le conflit intragroupe** : concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son bon fonctionnement (nature des tâches assignées, rôles alloués au acteur, processus relationnels...)
- d. **Le conflit intergroupes** : désaccords et tensions qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes (syndicats/direction, problèmes économiques, ethniques ...)
- e. **Le conflit organisationnel** qui provient de l'opposition et des heurs suscités principalement par l'organisation de l'entreprise (définition de poste, hiérarchie, principe de rémunération ...)

4. En vue d'une bonne gestion

Poser un moi assertif et éviter le moi passif soumis, le moi agressif et le moi manipulateur

Eviter les coups bas

Participer activement aux échanges d'idées, aux débats, controverses, en faisant la différence entre problèmes et personnes concernées

Assumer la responsabilité de ses pensées ; de ses sentiments (en faisant la différence entre émotions, suscitées par le moment et marquées par l'intensité, et les sentiments, plus durables et moins dépendant des circonstances) ; de ses actes et comportements.

Faite preuve d'humour pour détendre l'atmosphère et non pour ridiculiser

Être direct et précis (en posant des faits, des constats, en évitant de porter des jugements ou des accusations)

Utiliser des mots moteurs, ouverts et pas des mots freins (jamais, toujours, chaque fois...)

Eviter ce que nous appelons des mécanismes de défense (processus inconscients qui nous offrent des bénéfices secondaires, évitant de nous remettre en question, permettant à l'autre d'être rendu coupable ou responsable, mais qui empêchent tout changement et qui nous emprisonnent donc). Parmi les principaux le bouc émissaire ou le patient désigné (c'est la faute aux arabes, aux immigrés, aux jeunes, aux vieux) ; le déni : non, je n'ai pas de problème ; la projection : arrête de me regarder comme ça, de crier ; la diabolisation : que c'est grave, plus de chance de s'en sortir ou la bagatellisation, l'euphémisation : ce n'est rien ...

Ne pas confondre versant émotionnel et rationnel

Choisir la bonne stratégie de résolution :

- **Soit gagnant-perdant, fondé sur l'autorité, le pouvoir, la majorité et la minorité.**
- **Soit perdant-perdant, fondé sur la manipulation, la rétention d'information, la compromission, l'agressivité**
- **Soit gagnant-gagnant, passant par l'explication, le compromis et la négociation.**

Cette dernière approche passe par des étapes :

- **Identifier le problème et les besoins insatisfaits,**
- **Identifier les frustrations possibles, les craintes présentes, de même que la souffrance et le mal-être exprimé, les doutes et les réticences.**
- **Identifier et conscientiser les mécanismes de défense potentiels**
- **Exprimer un moi assertif et émettre un message positif : description neutre du comportement +sentiment+effet concret : Chaussures trainent, je suis gêné et j'ai peur de tomber**
- **Se fixer une date de première rencontre et dévoiler le problème, auquel on apporte plus une réponse qu'une réaction**
- **Ecouter le point de vue de l'adversaire pour un faire un partenaire et un allié**
- **Rechercher un accord ou un arrangement suite à l'énoncé de plusieurs solutions possibles, réalisables et quantifiables**
- **Choisir la meilleure solution et définir ses conditions et ses modalités d'application (calendrier, rôles respectifs, échéancier avec évaluation)**