

# Gestion des tensions et des conflits 2023

Jean Maertens  
CFIP

# Quelques définitions: le conflit

Larousse:

*« Opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une tierce personne. »*

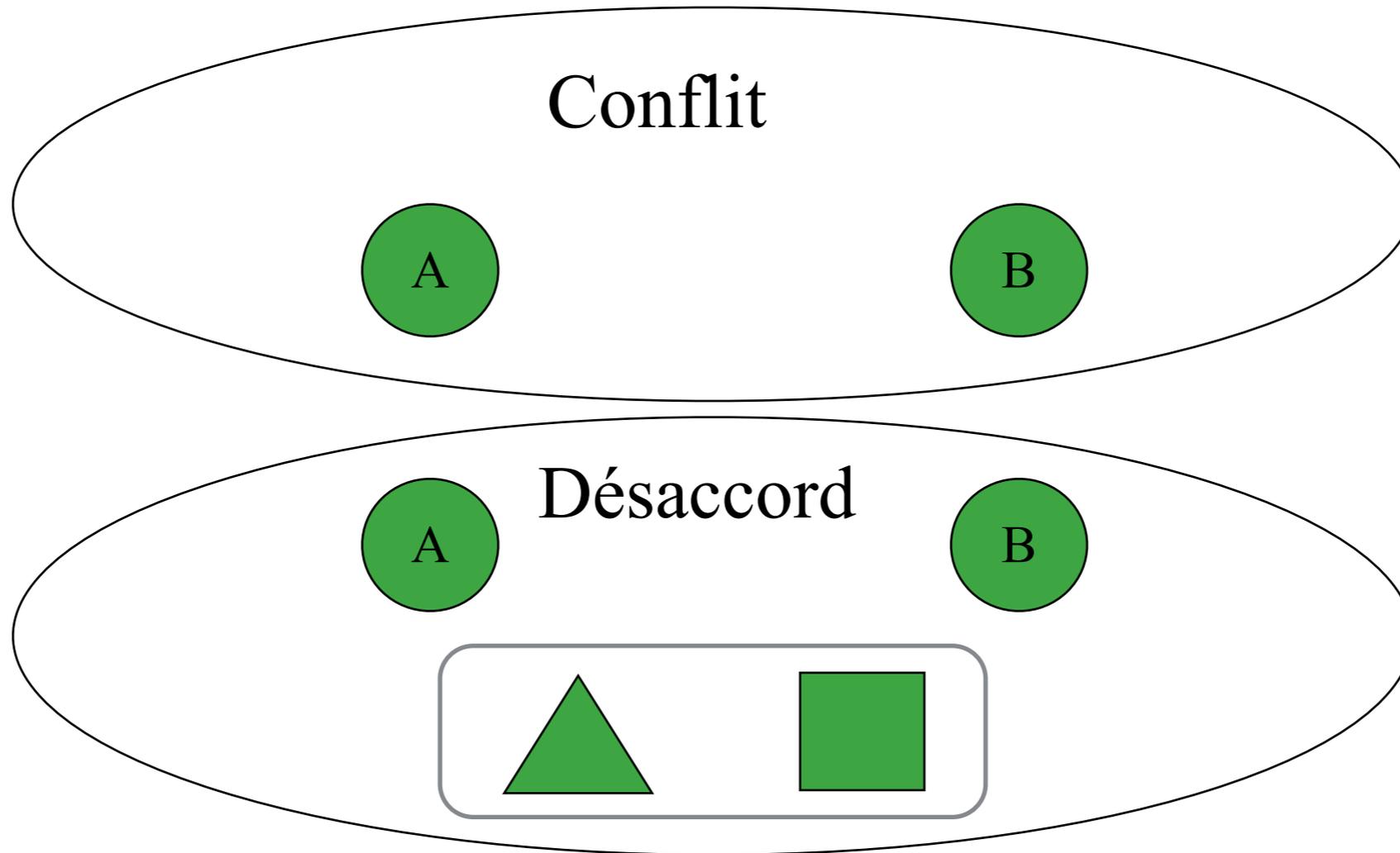
Pichault:

*« Confrontation, affrontement de buts, plans, stratégies, développées de bonne foi mais avec des intérêts divergents par chacun des protagonistes. »*

Foucher et Thomas

*Processus impliquant des réactions émotionnelles et cognitives et des comportements qui commencent quand une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie ou que cette partie s'apprête à le faire. La partie qui se considère lésée ressent de la frustration ce qui va enclencher le conflit.*

# Le désaccord n'est pas le conflit!



La **médiation** est une pratique ou une discipline qui vise à définir l'intervention d'un tiers pour faciliter la circulation d'information, éclaircir ou rétablir des relations. Ce tiers est neutre, indépendant et impartial.

Le **médiateur** favorise l'émergence d'une solution commune;

Le **conciliateur** fait des propositions selon son cadre de référence ou celui qu'il considère être celui des parties en conflits;

Le  **négociateur/ avocat** représente l'une des parties;

L'**arbitre** ou **juge** rend une décision (au regard d'une loi ou d'une norme) qui impose une solution (vérité judiciaire);

Le **N+1** intervient au regard d'un règlement ou d'un objectif à atteindre.

# Quelques définitions: Violence, agressivité, colère

La violence:

S'en prendre à l'intégrité physique ou morale de quelqu'un.

=> il s'agit d'un comportement physique ou verbal.

L'agressivité:

=> Il s'agit d'une pulsion (ou un instinct).

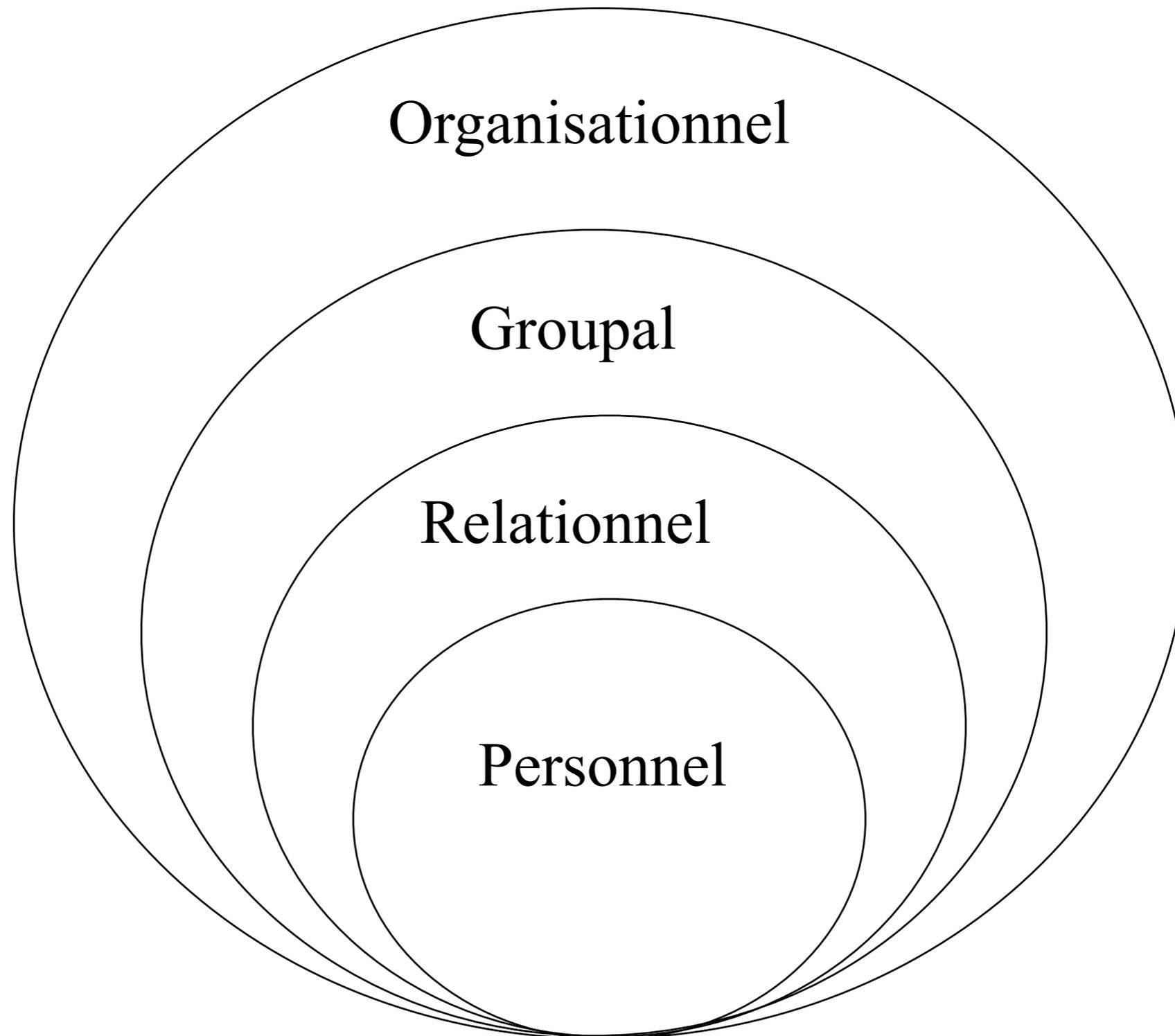
L'agressivité peut déboucher sur un comportement plus ou moins acceptable socialement.

La colère:

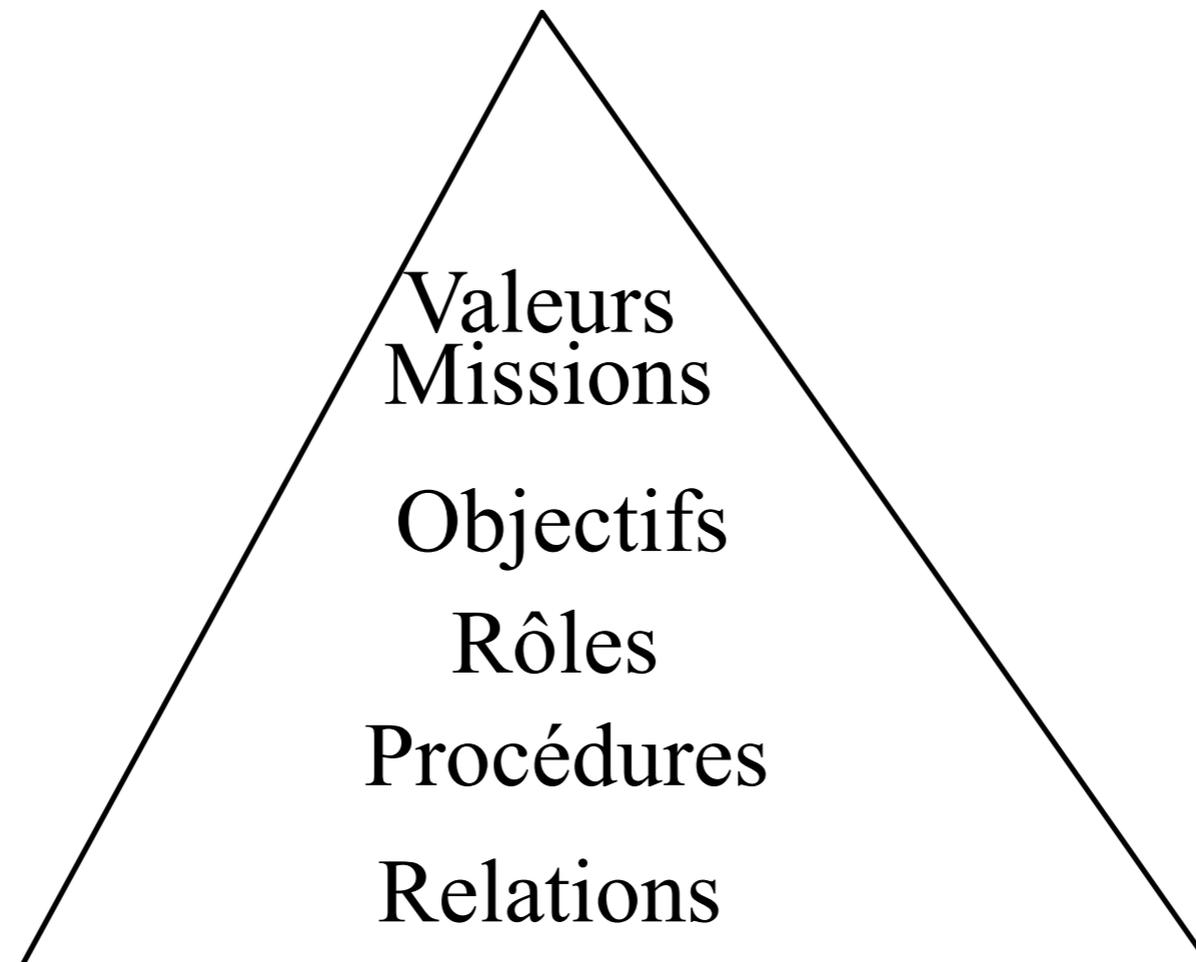
=> Il s'agit d'une émotion

L'accueillir permet souvent d'éviter des comportements inadaptés.

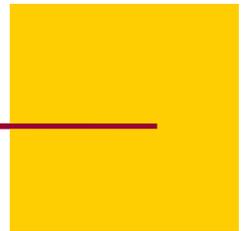
# Grille d'analyse d'une situation problématique: Ardoino



# L'équipe performante: modèle de Fry



# “Grille de Crozier”



**Acteurs      Enjeux      Objectifs      Atouts      Contraintes      Stratégies**

Moi/ nous					

1      2      3      4      5

# Distinction essentielle!

Ressentis

Appartiennent  
à la personne  
qui les vit

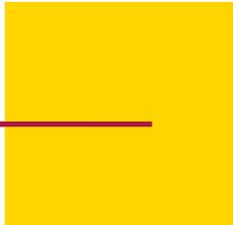
Faits

discutent  
pas.  
Spécificité!!

Opinions

... se  
discutent

- Indépendance
- Impartialité - neutralité
- Confidentialité
- Facilitateur pas pourvoyeur de solutions
- Absence de procédure judiciaire (ou  
approchant)
- Centrer sur la recherche de solutions
- Participation libre
- Choix du lieu
- ...



	Chez A	Chez B	Chez A et B
Perception des faits			
Identifier les émotions			
Identifier les besoins			
Demandes			
Solutions			



Les étapes de la COMMUNICATION BIENVEILLANTE

# OBSERVATION DES FAITS

ENTENDRE VOIR

quand j'ai vu/entendu que...

## EMOTION & SENTIMENT

je me suis senti-e ...



- AXE DE LA COLERE**
  - fou de rage
  - hors de moi
  - furieux
  - énervé
  - en colère
  - fâché
  - mécontent
- AXE DE LA TRISTESSE**
  - désespéré
  - démoralisé
  - malheureux
  - triste
  - morose
  - mélancolique
- AXE DE LA PEUR**
  - terrorisé
  - épouvanté
  - effrayé
  - apeuré
  - inquiet
  - intimidé
- AXE DE LA JOIE**
  - fou de joie
  - euphorique
  - jubilant
  - heureux
  - joyeux
  - gai
  - enjoué

+ honteux, gêné, dégoûté, surpris, révolté, jaloux, impatient, déçu, ...

## BESOIN

parce que j'ai besoin...



- BESOIN DE REALISATION DE SOI**
  - développer son potentiel, aider les autres, résoudre des problèmes complexes, accepter les conseils des autres, acquérir de nouvelles connaissances, affirmer ses valeurs, exercer sa créativité, cultiver le beau, ...
- BESOIN D'ESTIME DE SOI**
  - se savoir utile, valorisé, besoin d'autonomie, d'indépendance, de liberté, d'identité, de calme, de respect de soi, ...
- BESOIN PHYSIOLOGIQUE**
  - boire, manger, respirer, bouger, être propre, dormir, ...
- BESOIN DE PROTECTION ET DE SECURITE**
  - être protégé des menaces physiques et psychologiques, être délivré de la douleur, pouvoir faire confiance, avoir un impact sur l'extérieur, ...
- BESOIN D'AMOUR, D'APPARTENANCE**
  - être accepté, écouté, être dans l'échange, le partage, être avec ceux qu'on aime, être soutenu, besoin de considération, de reconnaissance, d'admiration, de dignité, d'influence, d'attention, ...

## DEMANDE

je te propose ...

- Précise
- Concrète
- Réaliste et réalisable
- Reliée à un besoin clair
- Positive
- Sans exigence : l'autre peut dire non !

de connexion  
d'action  
Plus Petit Pas Possible

design par (cc) BY-SA www.universite-du-nous.org contenu issu de : www.ecole-norvioletence.org www.civc.org

# Les faits

Les étapes de la COMMUNICATION BIENVEILLANTE

# OBSERVATION DES FAITS

ENTENDRE VOIR

quand j'ai vu/entendu que...

Les étapes de la COMMUNICATION BIENVEILLANTE

# OBSERVATION DES FAITS



## EMOTION & SENTIMENT

*je me suis senti-e ...*



+ honteux, gêné, dégoûté, surpris, révolté, jaloux, impatient, déçu, ...

## BESOIN

*parce que j'ai besoin...*



## DEMANDE

*je te propose ...*

Précise  
Concrète  
Réaliste et réalisable  
Reliée à un besoin clair  
Positive

Sans exigence :  
l'autre peut dire non !

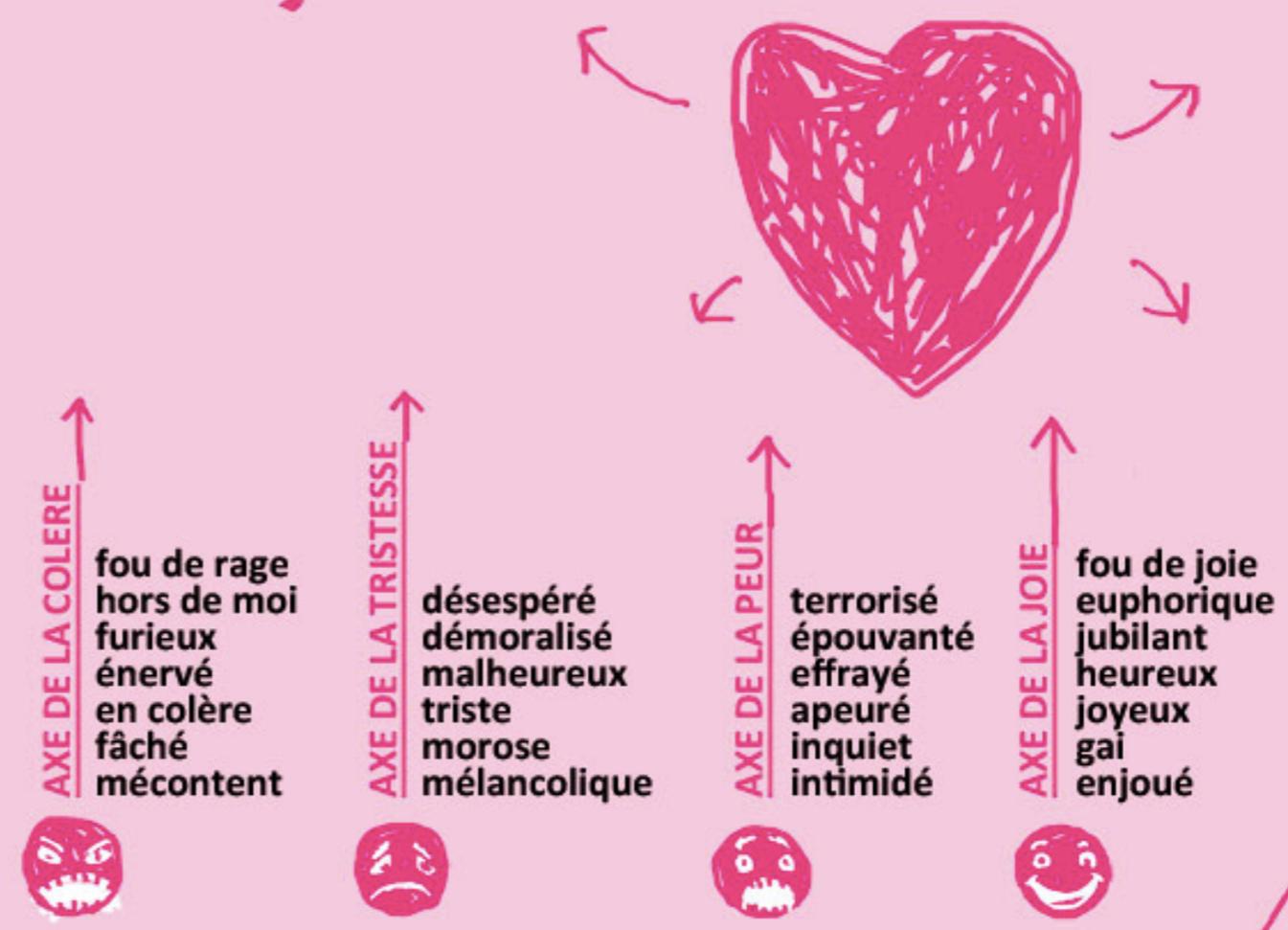
de connexion  
d'action  
Plus Petit Pas Possible

design par  
(cc) BY-SA  
www.universite-du-nous.org  
contenu issu de :  
www.ecole-norvijoence.org  
www.civc.org

# Les émotions

## EMOTION & SENTIMENT

*je me suis senti-e ...*



+ honteux, gêné, dégoûté, surpris, révolté, jaloux, impatient, déçu, ...

# OBSERVATION DES FAITS

ENTENDRE VOIR

quand j'ai vu/entendu que...

# EMOTION & SENTIMENT

je me suis senti-e ...



- AXE DE LA COLERE**  
fou de rage, hors de moi, furieux, énervé en colère, fâché, mécontent
- AXE DE LA TRISTESSE**  
désespéré, démoralisé, malheureux, triste, morose, mélancolique
- AXE DE LA PEUR**  
terrorisé, épouvanté, effrayé, apeuré, inquiet, intimidé
- AXE DE LA JOIE**  
fou de joie, euphorique, jubilant, heureux, gai, enjoué

+ honteux, gêné, dégoûté, surpris, révolté, jaloux, impatient, déçu, ...

# BESOIN

parce que j'ai besoin...



- BESOIN DE REALISATION DE SOI**  
développer son potentiel, aider les autres, résoudre des problèmes complexes, accepter les conseils des autres, acquérir de nouvelles connaissances, affirmer ses valeurs, exercer sa créativité, cultiver le beau, ...
- BESOIN D'ESTIME DE SOI**  
se savoir utile, valorisé, besoin d'autonomie, d'indépendance, de liberté, d'identité, de calme, de respect de soi, ...
- BESOIN DE PROTECTION ET DE SECURITE**  
être protégé des menaces physiques et psychologiques, être délivré de la douleur, pouvoir faire confiance, avoir un impact sur l'extérieur, ...
- BESOIN PHYSIOLOGIQUE**  
boire, manger, respirer, bouger, être propre, dormir, ...
- BESOIN D'AMOUR, D'APPARTENANCE**  
être accepté, écouté, être dans l'échange, le partage, être avec ceux qu'on aime, être soutenu, besoin de considération, de reconnaissance, d'admiration, de dignité, d'influence, d'attention, ...

# DEMANDE

je te propose ...

- Précise
- Concrète
- Réaliste et réalisable
- Reliée à un besoin clair
- Positive
- Sans exigence : l'autre peut dire non !

de connection  
d'action  
pppp  
Plus Petit Pas Possible

# Les besoins

# BESOIN

parce que j'ai besoin...



- BESOIN DE REALISATION DE SOI**  
développer son potentiel, aider les autres, résoudre des problèmes complexes, accepter les conseils des autres, acquérir de nouvelles connaissances, affirmer ses valeurs, exercer sa créativité, cultiver le beau, ...
- BESOIN D'ESTIME DE SOI**  
se savoir utile, valorisé, besoin d'autonomie, d'indépendance, de liberté, d'identité, de calme, de respect de soi, ...
- BESOIN DE PROTECTION ET DE SECURITE**  
être protégé des menaces physiques et psychologiques, être délivré de la douleur, pouvoir faire confiance, avoir un impact sur l'extérieur, ...
- BESOIN PHYSIOLOGIQUE**  
boire, manger, respirer, bouger, être propre, dormir, ...
- BESOIN D'AMOUR, D'APPARTENANCE**  
être accepté, écouté, être dans l'échange, le partage, être avec ceux qu'on aime, être soutenu, besoin de considération, de reconnaissance, d'admiration, de dignité, d'influence, d'attention, ...

Les étapes de la COMMUNICATION BIENVEILLANTE

# OBSERVATION DES FAITS

ENTENDRE

VOIR

quand j'ai vu/entendu que...

# EMOTION & SENTIMENT

je me suis senti-e ...



AXE DE LA COLERE

fou de rage  
hors de moi  
furieux  
énervé  
en colère  
fâché  
mécontent

AXE DE LA TRISTESSE

désespéré  
démoralisé  
malheureux  
triste  
morose  
mélancolique

AXE DE LA PEUR

terrorisé  
épouvanté  
effrayé  
apeuré  
inquiet  
intimidé

AXE DE LA JOIE

fou de joie  
euphorique  
jubilant  
heureux  
joyeux  
gai  
enjoué

+ honteux, gêné, dégoûté, surpris, révolté, jaloux, impatient, déçu, ...

# BESOIN

parce que j'ai besoin...



**BESOIN DE REALISATION DE SOI**  
développer son potentiel,  
aider les autres, résoudre  
des problèmes complexes,  
accepter les conseils des autres,  
acquérir de nouvelles connaissances,  
affirmer ses valeurs,  
exercer sa créativité,  
cultiver le beau, ...

**BESOIN D'ESTIME DE SOI**  
se savoir utile, valorisé,  
besoin d'autonomie,  
d'indépendance, de liberté,  
d'identité, de calme,  
de respect de soi, ...

**BESOIN PHYSIOLOGIQUE**  
boire, manger, respirer,  
bouger, être propre,  
dormir, ...

**BESOIN DE PROTECTION ET DE SECURITE**  
être protégé des menaces  
physiques et psychologiques,  
être délivré de la douleur,  
pouvoir faire confiance,  
avoir un impact sur l'extérieur, ...

**BESOIN D'AMOUR, D'APPARTENANCE**  
être accepté, écouté,  
être dans l'échange, le partage,  
être avec ceux qu'on aime,  
être soutenu,  
besoin de considération,  
de reconnaissance, d'admiration,  
de dignité, d'influence,  
d'attention, ...

# DEMANDE

je te propose ...

Précise  
Concrète  
Réaliste et réalisable  
Reliée à un besoin clair  
Positive

Sans exigence :  
l'autre peut dire non !

de connection  
d'action  
pppp  
Plus Petit Pas Possible

design par  
**(CC) BY-SA**  
www.universite-du-nous.org  
contenu issu de :  
www.ecole-norviolence.org  
www.crvc.org

# La (les) demande(s)

# DEMANDE

je te propose ...

Précise  
Concrète  
Réaliste et réalisable  
Reliée à un besoin clair  
Positive

Sans exigence :  
l'autre peut dire non !

design par  
**(CC) BY-SA**  
www.universite-du-nous.org  
contenu issu de :  
www.ecole-norviolence.org  
www.crvc.org

de connection  
d'action  
pppp  
Plus Petit Pas Possible

# 1. CONSTITUER LES FAMILLES



## 2.

### a. IDENTIFIER LES PERSONNES EN CONFLIT



**Pour tout conflit, différend nuisible :**  
-à la vie de l'organisation,  
-au déroulement de sa stratégie,  
- à la mise en oeuvre de la raison d'être.

### b. CHOISIR UN MÉDIATEUR



**Élu en élection sans candidat. \***  
-Il ne peut-être l'un des protagoniste concerné par le différend.  
**M** -Le médiateur peut demander l'aide de 1 à 2 conseillers pour l'assister dans sa tâche.

### c. FORMER DEUX FAMILLES



**Les personnes en litige constituent les deux familles en choisissant et se répartissant toutes les personnes du groupe.**

**F** **Élection sans candidat : \***  
→ **Un chef de famille**  
(Animateur de la famille)  
→ **Un représentant de la famille**  
(Ne peut être la personne présumée en conflit)  
Ils ont le pouvoir d'objection lors des décisions.



# Différentes étapes de la médiation

Phases	Contenu
<b>Identifier le conflit</b>	Quel est le conflit? Quel est le problème ? cf Objet du conflit
<b>Analyser le conflit</b>	cf <u>Crozier</u> cf <u>Ardoino</u> cf Fry
<b>Phase exploratoire</b>	Rencontres individuelles Quelle intensité du conflit? <u>Défouloir</u> (effet cathartique) Explorer les représentations du problème (quels sont les différents point de vue?) Recueillir les craintes éventuelles des protagonistes.

# Différentes étapes de la médiation

Phases	Contenu
<b>Mise présence de A et B</b>	
1. Fixation d'un cadre	<p>Durée:</p> <p>Rôles (surtout du 1/3, éventuellement de la GRH si elle est présente): neutralité - absence de partis pris...</p> <p>Objectifs</p> <p>Output</p> <p>Règles de fonctionnement et règles de protections</p> <p>Comportements plutôt que personne</p> <p>Identifier les faits</p> <p>Non-mise en demeure de répondre</p> <p>Parler en "je"</p> <p>+ <u>Feed Back</u> (explicite)</p> <p>Déroulé de la réunion à venir.</p>
2. Expression de chacun (expression avec écho)	<p>A exprime son point de vue</p> <p>1/3 re-formule</p> <p>1/3 vérifie que la re-formulation convient à A</p> <p>Exercice inverse</p>
3. Identification des besoins	1/3 identifie les besoins de A et de B
4. Propositions de solution	<p>1/3 invite A et B à imaginer des solutions au problème</p> <p>1/3 repère les zones de convergences des solutions proposées</p>
5. Action	Définition d'un plan d'action et d'une évaluation.



# Faire face à l'émotion des autres... comment faire?

Tendance à « réagir » à chaud:

- ✓ Juger/ faire la morale
- ✓ Interpréter: tu vis/ dis cela parce que
- ✓ Consoler/ s'identifier: Ca va aller..!
- ✓ Investigation: Qui? Quand? Comment?
- ✓ Proposer des solutions: « Tu devrais...»

Ces attitudes sont souvent inefficace à chaud!!!

Il est plus intéressant de se centrer sur le vécu afin de faire retomber l'émotion.

- ✓ Reformuler
- ✓ Pointer les aspects émotionnels

# Réagir face à l'agressivité pour éviter le conflit : 10 propositions

U Réceptionner

 Cadrer

 Trianguler

 Questionner

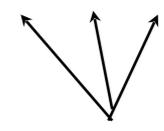
! Surprendre

ï Informer

 Temporiser

Eviter

 Donner le choix

 Métacommuniquer



# Conflit collectif: comment s'y prendre?

Que faire si un conflit dans une équipe se manifeste lors d'une réunion?

Eviter l'écrit!!

## Les 3 C

=> Le cadre de sécurité

- Objectifs
- Rôles
- Timing
- Règles de fonctionnement
  - Bienveillance
  - Ecoute (entendre et réfléchir)
  - parler de comportement plutôt que des personnes
  - ne pas se justifier p.r. aux émotions

=> Contrat (clarification - Objections - consentement)

=> Contact: météo personnelle