

Gestion des conflits – Prévention et décodage

Anne-Françoise Lefevre

Elise Mertens

Jean Maertens

Michel Verstraeten



Objectifs

- **Distinguer les Origines, Types de Tensions et Signaux Précurseurs de Conflits :**
 - **Comprendre en profondeur les racines des tensions au sein de l'organisation.**
 - **Classifier les différentes typologies de conflits et reconnaître les signaux annonciateurs.**
- **Identifier son Comportement et son Rôle dans une Situation de Tensions :**
 - **Analyser son propre mode de réaction face aux tensions.**
 - **Reconnaître le rôle individuel dans la dynamique conflictuelle.**
- **Utiliser des Techniques et des Processus pour Prévenir les Conflits :**
 - **Acquérir des compétences pratiques dans l'utilisation d'outils de prévention des conflits.**
 - **Maîtriser des techniques efficaces pour désamorcer les situations tendues.**
- **Identifier les Rôles des Acteurs dans la Prévention des Conflits :**
 - **Clarifier les responsabilités de chaque acteur dans la prévention des conflits.**
 - **Encourager une culture organisationnelle axée sur la collaboration et la communication proactive.**
- **Établir un Bilan de la Situation de Votre Organisation / de votre équipe :**
 - **Évaluer de manière holistique le niveau de tensions et de conflits dans l'organisation.**
 - **Formuler des recommandations stratégiques pour améliorer la gestion des conflits.**
 - **Imaginer un plan d'action de prévention des conflits pour votre équipe / votre organisation.**

4 jours


Mon impact dans le conflit

Jour 1


Prévention des conflits

Jour 2


Plan d'actions

Jour 3


Retour d'expérience et approfondissement

Jour 4

Mon engagement pour la formation



Les 3 C: la boussole de l'animation des groupes humains de Véronique Sichem



Contact

Entre les personnes, avec l'environnement, avec le programme.



Cadre

Objectifs et **modalités pratiques**.
(« Quel est le cadre dans lequel nous allons travailler? »)
Principe Règles Conséquence
Logique Sanction



Contrat

Quel est mon contrat, mes engagements?
Formateur – Organisation – Participants

Contact

Personnes

- Tour de table mélangé, nominettes, poignée de main (chaque matin), bises, brainstorming, se présenter, se dire aurevoir...

Environnement

- Visite du centre, situation par rapport à la ville, distance (par rapport aux centres), transports en commun, travaux et circulation en heure de pointe.

Contenu/programme

- Demander les attentes de la personne sur la formation, fil rouge de la formation,
- Planification (séquençage), expérience sur le terrain (anecdote), rapport exercices/théorie, pression stressante, quel outil utiliser en formation.

Cadre



Le cadre représente l'ensemble des éléments qui favorisent une expérience d'apprentissage agréable et efficace. Il ne se limite pas à la logistique, mais englobe également les conditions favorisant la motivation et la participation active des apprenants.

Conditions matérielles :
Lieu agréable, propre, lumineux, avec un confort acoustique et thermique optimal.

Organisation temporelle :
Horaires clairs et respectés, permettant une bonne gestion de l'énergie des participants.

Cadre



Respect des consignes :
Établissement de balises
pour garantir une
atmosphère
respectueuse et
bienveillante.

Dynamique de groupe :
Facilité d'accès à
l'information, explication
du syllabus et de la
méthode de formation.

**Engagement et
convivialité :** Possibilité
de moments informels et
de festivités pour
renforcer la cohésion du
groupe.

Contrat



Attentes des tous

Quelles sont leurs motivations et leurs besoins vis-à-vis du travail à effectuer ?

Le contrat établit les attentes mutuelles entre les collaborateurs et le manager. Il permet de clarifier les objectifs et de favoriser le travail.



Mise en œuvre des acquis

Comment appliquer les objectifs sur le terrain ?



Fixation des objectifs

Déterminer les objectifs spécifiques et mesurables à atteindre.



Planification et méthodologie

Adapter les processus et les procédures pour réaliser le travail



Modalités de fonctionnement

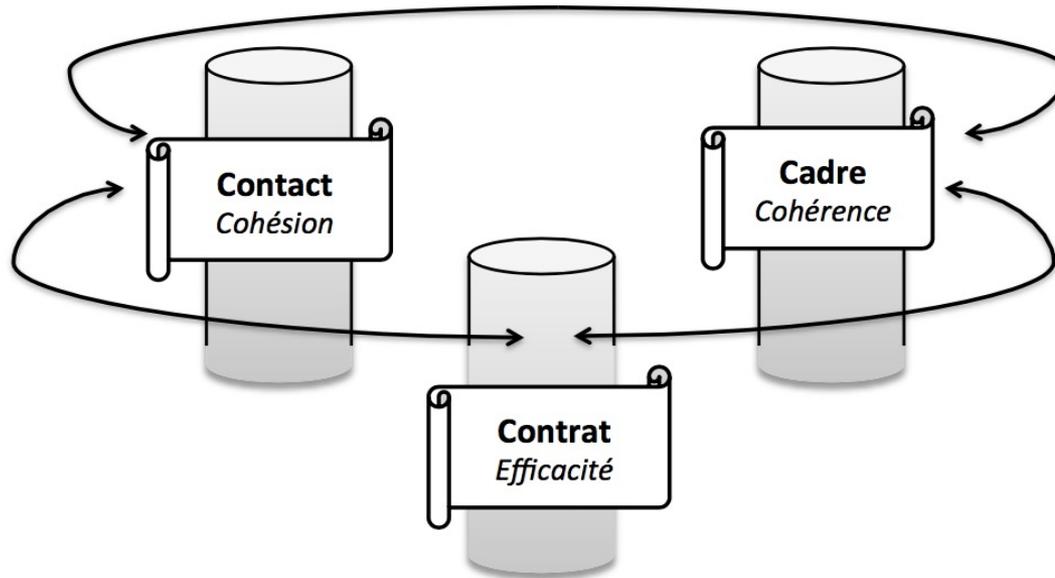
Explication des règles du groupe, du déroulement de la formation et des différentes interactions possibles.



Outil de régulation

La minute de silence : Permet aux participants d'exprimer un besoin particulier (pause, changement de rythme, revendication, départ symbolique, etc.), garantissant un espace de réflexion.

3C – Contact Cadre Contrat



***Nous n'avons pas le contrôle de tout ce qui arrive,
Mais nous avons le contrôle sur ce que nous en faisons***

Quelques concepts clés...

Conciliation

- Processus dans lequel une tierce partie aide à rétablir la communication entre les parties en conflit, sans imposer de solution (Jean-Louis Lascoux, 2001).

Arbitrage

- Mode de résolution des conflits où une tierce partie (arbitre) tranche le différend et impose une décision aux parties (David Cheek, 1994).

Résolution de conflits

- Ensemble des méthodes et processus permettant de résoudre un différend de manière constructive et durable (Morton Deutsch, 1973).

Compromis

- Accord dans lequel chaque partie accepte de faire des concessions pour trouver une solution mutuellement acceptable (Mary Parker Follett, 1926).

Transformation du conflit

- Approche qui vise à modifier la dynamique relationnelle sous-jacente au conflit pour éviter sa récurrence (John Paul Lederach, 1995).

Quelques concepts clés...

Tension

- État d'inconfort psychologique ou relationnel pouvant précéder un conflit (Berne, 1964).

Divergence

- Différence d'opinion ou de point de vue qui ne débouche pas nécessairement sur un conflit (Thomas-Kilmann, 1974).

Violence

- Usage de la force physique ou psychologique pour contraindre ou nuire à autrui (Johan Galtung, 1969).

Négociation

- Processus interactif visant à trouver un accord mutuellement acceptable (Roger Fisher & William Ury, 1981).

Médiation

- Processus structuré dans lequel une tierce partie neutre et impartiale aide les parties en conflit à trouver une solution acceptée par tous (Christopher Moore, 1986).

Quels sont mes automatismes en situation conflictuelle ?

Quelques exemples :

- Fuite : éviter le conflit en changeant de sujet ou en quittant la situation.
- Affrontement : répondre immédiatement et de manière directe, parfois agressive.
- Médiation : essayer de calmer la situation en trouvant un terrain d'entente.
- Soumission : accepter la situation sans exprimer son désaccord.
- Rationalisation : analyser le conflit de manière distante et logique sans exprimer d'émotions.
- Ironie : désamorcer les tensions en utilisant l'humour ou le sarcasme.

...



Les signes avant-coureurs du conflit – Théorie des signaux faibles de Igor Ansoff

Les "signaux faibles" sont des indices subtils ou précurseurs qui indiquent qu'un conflit pourrait émerger. Ils sont souvent discrets mais cumulés, ils signalent une montée progressive des tensions.

- Changement dans la communication : une personne devient plus distante, évite le contact visuel ou répond de manière brève et froide.
- Micro-agressions : petites remarques ironiques, sarcasmes ou critiques déguisées.
- Non-dits et silences prolongés : un refus de s'exprimer qui peut cacher un malaise ou une frustration latente.
- Modification du comportement : baisse d'implication dans un projet, retards fréquents, isolement soudain.
- Augmentation des malentendus : répétition d'interprétations erronées des propos de l'autre.
- Ressenti d'injustice ou de déséquilibre : une partie du groupe perçoit un traitement inéquitable ou un manque de reconnaissance.

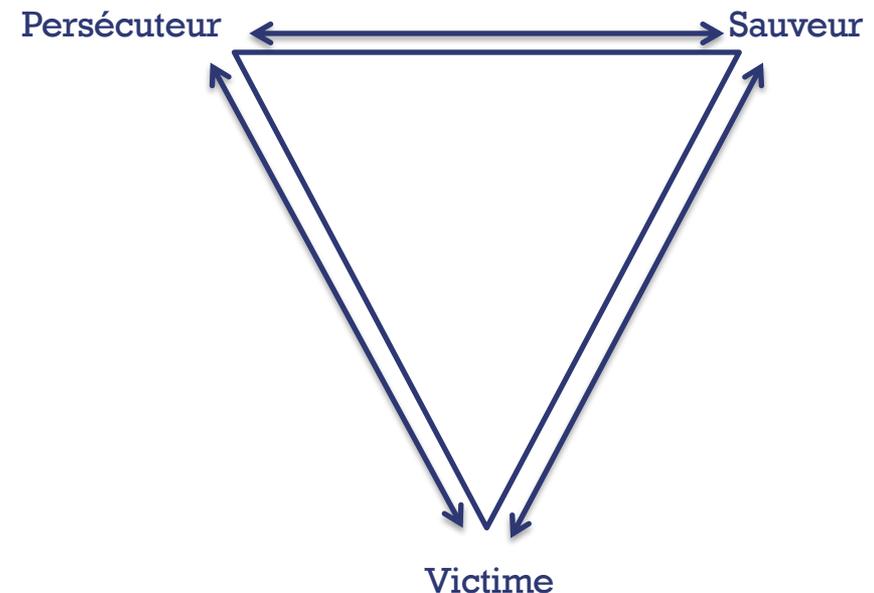
Pourquoi identifier ces signaux Détecter ces signes en amont permet d'intervenir avant que le conflit ne s'aggrave, en instaurant un dialogue ou en ajustant certaines dynamiques relationnelles. C'est un outil clé pour la prévention des conflits.

Les jeux selon Karpman – quel est notre rôle dans un conflit ?

A + PF = R → E → S → BF

Accroche sur le **P**oint **F**aible de l'autre
(hameçonné).

Réaction → Escalade (surprises, NV)
→ Switch (renversement des rôles)
→ Bénéfice Final



JEUX PSYCHOLOGIQUES :

Pourquoi joue-t-on ?

Confirme nos
croyances.

Passe le temps.

Évite d'entrer
dans le niveau
intime de la
relation.

Pour le pouvoir
octroyé par
certains jeux.

Recherche de
signes de
reconnaissance.

Sortir du triangle dramatique



Sauveur

5 questions à se poser avant d'agir :

- *Y a-t-il une demande?*
- *Est-ce mon rôle / ma responsabilité?*
- *Est-ce que j'ai la compétence?*
- *Est-ce que j'en ai envie?*
- *50% du chemin chacun*



Persécuteur

Parler avec assertivité

- Authenticité
- Respect
- Expression adéquate



Victime

Identifier ses besoins

Apprendre à faire des demandes

Apprendre à passer à l'action

Vivre hors du jeu : travaillons nos compétences

Je m'éloigne des jeux

Je prends ma part de responsabilité

J'offre un soutien authentique

Je reconnais la vulnérabilité

Que préfères-tu ? Décide !

Repérer les jeux, les analyser, les nommer

Développer des relations de qualité

Mettre en place des contrats sains

Les degrés des jeux

Les jeux psychologiques sont des interactions répétitives et inconscientes qui mènent à des issues négatives.

Éric Berne distingue trois niveaux d'intensité dans ces jeux :

Les Degrés des jeux

Jeux de premier degré :

- Ce sont des interactions légères et répétitives qui génèrent des désagréments modérés.
- **Exemple** : Un collègue qui se plaint régulièrement de son travail sans jamais chercher de solution, et qui trouve toujours un interlocuteur pour l'écouter.

Jeux de deuxième degré :

- Plus intenses, ces jeux peuvent entraîner des conflits ouverts ou des tensions importantes.
- **Exemple** : Un employé qui feint l'ignorance sur un dossier pour que son manager finisse par s'énerver et lui reprocher son incompetence.

Jeux de troisième degré :

- Ce sont des jeux destructeurs avec des conséquences graves (licenciement, rupture relationnelle, voire violence psychologique ou physique).
- **Exemple** : Une dynamique de harcèlement dans laquelle une personne se place systématiquement en victime et entraîne une escalade jusqu'à une intervention extérieure (RH, justice, etc.).

Les degrés des jeux

Le rôle du leadership est de tolérer les jeux du premier degré et stopper les jeux du deuxième et troisième degré.

La spirale du conflit (Friedrich Glasl)

Phase 1 rationnelle (le conflit peut encore être résolu par la discussion) :

- Tension latente : Divergences d'opinions et incompréhensions émergent, mais restent sous contrôle.
- Débat et confrontation : Les parties tentent d'imposer leur point de vue, parfois avec des critiques.
- Actes symboliques : Chacun commence à exprimer son mécontentement par des comportements subtils (ignorance, sarcasme).

Phase 2 émotionnelle (le conflit devient de plus en plus destructeur) :

- Coalition et stigmatisation: Formation de clans et désignation d'un « fautif ».
- Perte de confiance: Communication rompue, tensions ouvertes.
- Menaces et ultimatum : Les parties se mettent en position d'affrontement avec des exigences extrêmes.

Phase 3 destructrice (le conflit ne peut plus être résolu sans intervention extérieure) :

- Actions visant à nuire : Chacun cherche à affaiblir l'autre (diffamation, isolement).
- Destruction mutuelle: Les parties ne cherchent plus à gagner mais à faire perdre l'autre.
- Effondrement total : Le conflit dépasse les individus et impacte gravement le groupe ou l'organisation.

Comment ma culture influence-t-elle ma perception et ma gestion des conflits ?



La gestion des conflits est influencée par le cadre de référence de chaque individu, qui comprend ses valeurs, croyances, expériences et normes culturelles.



Dans un contexte multiculturel, ces différences peuvent être à l'origine de malentendus et tensions, mais aussi d'opportunités d'enrichissement mutuel.

Comment ma culture influence-t-elle ma perception et ma gestion des conflits ?

Confrontation

Certains contextes valorisent la confrontation directe (culture de communication explicite, ex. États-Unis, Allemagne).

Evitement

D'autres privilégient une approche indirecte et l'évitement du conflit (culture de communication implicite, ex. Japon, Afrique de l'Ouest).

Interprétation des comportements

Un même geste ou expression peut être perçu différemment selon les cultures (ex. le silence peut être signe de respect ou d'opposition passive).

Comment ma culture influence-t-elle ma perception et ma gestion des conflits ?

Le **cadre de référence** est l'ensemble des croyances, valeurs, expériences et perceptions qui façonnent notre manière de voir le monde. Il joue un rôle fondamental dans **la perception, la gestion et la résolution des conflits**.

1. Influence sur la perception du conflit

- Ce qui est perçu comme un **désaccord mineur** par une personne peut être vécu comme un **conflit majeur** par une autre.
- Certains cadres culturels et professionnels favorisent l'**expression directe des tensions**, tandis que d'autres encouragent l'**évitement du conflit**.
- La **tolérance à la divergence** varie : certains perçoivent le conflit comme un problème à éviter, d'autres comme une opportunité de croissance.

Comment ma culture influence-t-elle ma perception et ma gestion des conflits ?

2. Influence sur les réactions face au conflit

- **Style de communication** : Certains privilégient une communication explicite et frontale, d'autres préfèrent des messages implicites et nuancés.
- **Rapport à l'autorité** : Dans certaines cultures ou organisations, contester une décision peut être perçu comme un manque de respect.
- **Gestion émotionnelle** : L'expression des émotions en situation conflictuelle varie selon les contextes (retenue vs expression ouverte).

Comment ma culture influence-t-elle ma perception et ma gestion des conflits ?

3. Influence sur les stratégies de résolution

- Une personne issue d'un cadre de référence valorisant la **compétition** peut privilégier l'**imposition** de son point de vue.
- Un individu ayant appris à rechercher l'**harmonie** optera plus souvent pour l'**accommodation ou la médiation**.
- Le cadre organisationnel peut favoriser des modes de gestion spécifiques (procédures hiérarchiques, arbitrage, collaboration).

Comment notre personnalité façonne notre rapport aux conflits ?

Le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) permet d'identifier des préférences naturelles qui influencent la manière dont les individus gèrent les conflits. Il classe les personnalités selon quatre axes :

- Extraversion (E) vs. Introversión (I)** – Orientation de l'énergie vers l'extérieur (interaction sociale) ou l'intérieur (réflexion).
- Sensation (S) vs. Intuition (N)** – Préférence pour l'information factuelle et concrète ou les concepts et possibilités.
- Pensée (T) vs. Sentiment (F)** – Décision basée sur la logique et l'objectivité ou sur les valeurs et l'empathie.
- Jugement (J) vs. Perception (P)** – Préférence pour l'organisation et la structure ou pour l'adaptabilité et la flexibilité.

Comment notre personnalité façonne notre rapport aux conflits ?

- Les TJ (ex. ESTJ, ENTJ)** : Gèrent les conflits avec rationalité et structure, mais peuvent être perçus comme rigides.
- Les TP (ex. ENTP, INTP)** : Aiment débattre et challenger, mais peuvent manquer de tact.
- Les FJ (ex. ESFJ, INFJ)** : Recherchent l'harmonie, évitent le conflit mais risquent de refouler leurs besoins.
- Les FP (ex. INFP, ENFP)** : Sensibles aux émotions, peuvent prendre les conflits personnellement.

Les besoins cachés derrière les conflits : identification et résolution

Les conflits émergent souvent lorsqu'un ou plusieurs besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits. Selon la **Communication Non Violente (CNV) de Marshall Rosenberg**, chaque tension repose sur un besoin non exprimé ou mal compris.

Les principaux besoins concernés dans un conflit :

- **Besoins de reconnaissance** : Être entendu, respecté, pris en compte.
- **Besoins de sécurité** : Stabilité émotionnelle, cadre clair, prévisibilité.
- **Besoins d'appartenance** : Se sentir intégré dans un groupe, accepté.
- **Besoins d'autonomie** : Avoir un espace de liberté et de décision.
- **Besoins de justice** : Ressentir un traitement équitable.
- **Besoins de sens** : Comprendre la finalité d'une action ou d'une décision.

Les besoins cachés derrière les conflits : identification et résolution

Comment répondre à ces besoins pour désamorcer un conflit ?

1. Identifier le besoin non satisfait

1. Reformuler ce que l'autre exprime pour clarifier ce qu'il ressent.
2. Observer les signaux émotionnels (frustration, irritation, repli, agressivité).

2. Créer un espace de dialogue

1. Privilégier une posture d'écoute active.
2. Poser des questions ouvertes : « Qu'est-ce qui est important pour toi dans cette situation ? »

3. Exprimer ses propres besoins sans accuser

1. Utiliser le message « Je » : « Je ressens [émotion] parce que j'ai besoin de [besoin] ».

4. Trouver une solution commune

1. Négocier des ajustements pour répondre aux besoins des deux parties.
2. Clarifier les engagements et suivre leur mise en œuvre.

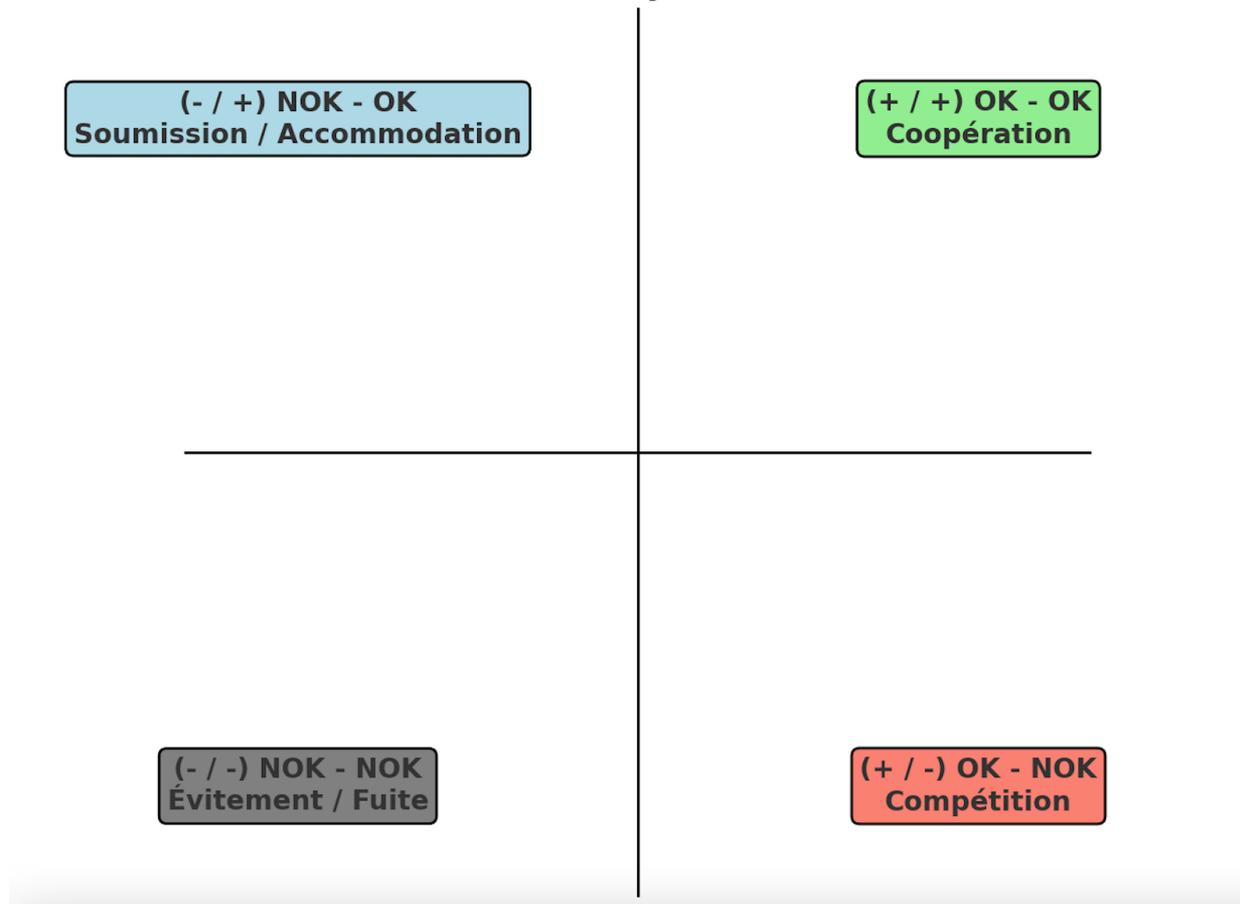
L'impact de notre posture sur la gestion des conflits

Les **positions de vie** (Eric Berne) sont des croyances fondamentales que nous avons sur nous-mêmes et sur les autres, influençant notre manière d'interagir dans les conflits.

- **(+ / +) Je suis OK – Tu es OK :**
 - Approche constructive du conflit, où chacun est respecté et entendu
 - **Exemple :** Deux collègues ayant un désaccord sur une tâche discutent calmement et trouvent une solution.
- **(+ / -) Je suis OK – Tu n'es pas OK :**
 - Tendance à imposer son point de vue en dévalorisant l'autre.
 - **Exemple :** Un manager qui impose ses décisions sans écouter son équipe.
- **(- / +) Je ne suis pas OK – Tu es OK :**
 - Sentiment d'infériorité et tendance à éviter l'affrontement.
 - **Exemple :** Un employé qui accepte une répartition injuste des tâches sans oser s'affirmer.
- **(- / -) Je ne suis pas OK – Tu n'es pas OK :**
 - Vision pessimiste du conflit, sentiment d'impuissance et escalade des tensions.
 - **Exemple :** Deux collègues en désaccord qui se méprisent et ne cherchent plus à communiquer.

L'impact de notre posture sur la gestion des conflits

Les Positions de Vie et les Styles de Gestion des Conflits



L'impact de notre posture sur la gestion des conflits

La **matrice de gestion des conflits** développée par **Kenneth Thomas et Ralph Kilmann** est un outil qui aide à comprendre **comment les individus gèrent les conflits** en fonction de deux axes :

- **L'affirmation de soi (Assertiveness)** : Dans quelle mesure une personne cherche à satisfaire ses propres intérêts dans un conflit.
- **La coopération (Cooperativeness)** : Dans quelle mesure une personne prend en compte les intérêts des autres.

L'impact de notre posture sur la gestion des conflits

En croisant ces deux axes, on identifie **cinq styles de gestion des conflits** :

	Faible coopération	Forte coopération
Forte affirmation de soi	Compétition (Imposer son point de vue)	Collaboration (Trouver une solution gagnant-gagnant)
Faible affirmation de soi	Évitement (Fuir le conflit)	Accommodation (Céder aux demandes de l'autre)
Équilibre entre les deux	Compromis (Trouver un terrain d'entente)	

L'impact de notre posture sur la gestion des conflits



Compétition (Imposition) - "Je gagne, tu perds"

Approche directive où l'on cherche à **imposer son point de vue** sans chercher le compromis.

Utilisation : Quand une décision rapide est nécessaire ou quand les enjeux sont trop importants pour céder.

Risques : Génère de la résistance et des tensions dans les relations interpersonnelles.

Exemple : Un manager impose une nouvelle méthode de travail sans consulter son équipe.



Collaboration (Gagnant-gagnant) - "Nous gagnons ensemble"

Recherche active d'une **solution bénéfique pour toutes les parties**.

Utilisation : Lorsque la relation est importante et qu'on veut trouver une **solution durable**.

Risques : Peut être long et difficile à atteindre si les positions sont très opposées.

Exemple : Deux collègues trouvent une nouvelle répartition des tâches qui respecte les besoins et compétences de chacun.

L'impact de notre posture sur la gestion des conflits

Évitement - "Ignorer le conflit"

- Stratégie consistant à **ne pas s'impliquer** et à repousser la confrontation.
- **Utilisation** : Quand le conflit est mineur, ou lorsqu'un moment de recul est nécessaire avant d'agir.
- **Risques** : Le conflit peut empirer s'il n'est pas traité à temps.
- **Exemple** : Une personne évite de répondre à des e-mails conflictuels, espérant que le problème se résoudra seul.

Accommodation (Cession) - "Je perds, tu gagnes"

- Stratégie où l'on **sacrifie ses propres intérêts** pour satisfaire l'autre.
- **Utilisation** : Quand on veut préserver une relation ou que l'enjeu est peu important pour soi.
- **Risques** : Peut entraîner de la frustration si cette stratégie est trop souvent adoptée.
- **Exemple** : Un employé accepte une charge de travail supplémentaire pour éviter un conflit avec son supérieur.

Compromis - "Un juste milieu"

- Stratégie où chacun **fait des concessions** pour trouver un accord équilibré.
- **Utilisation** : Quand on veut une solution rapide et que la relation est importante.
- **Risques** : Peut ne pas pleinement satisfaire toutes les parties.
- **Exemple** : Deux collègues acceptent de partager un bureau en définissant des horaires alternés.

Plan d'actions



Prise de conscience et apprentissages

Quel est l'**élément clé** que vous retenir de cette formation ?

Quel concept ou outil vous a le **plus marqué** ? Pourquoi ?

En quoi cette formation a-t-elle changé votre **perception du conflit** ?



Application concrète dans votre environnement

Quelle est votre **plus grande difficulté actuelle** dans la gestion des conflits ?

Dans quelles situations avez-vous le plus besoin d'appliquer ce que vous avez appris ?

Quels outils ou approches pensez-vous **tester en priorité** dans votre quotidien ?



Engagement personnel

Quelle est **une action concrète** que vous pouvez mettre en place dès demain pour améliorer votre gestion des conflits ?

Quelles habitudes souhaitez-vous **changer ou renforcer** dans vos interactions professionnelles ou personnelles ?

Comment pouvez-vous mesurer l'**impact** de vos actions sur la résolution des conflits ?



Responsabilité et suivi

De quoi avez-vous besoin pour **tenir vos engagements** ? (soutien, suivi, rappel...)

Qui peut vous accompagner ou vous aider à **mettre en œuvre votre plan d'actions** ?

Comment comptez-vous **évaluer votre progression** dans la gestion des conflits ?

Merci de votre participation



**Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques ASBL**
Avenue Louis Gribaumont 153
1200 Bruxelles

Tél : +32 (0)2.770.50.48

secretariat@cfip.be

www.cfip.be

