

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

ASSESSMENT CONSULTING TRAINING

Bien-être et Efficacité

Mini Conf

18 novembre 2008

Savoir gérer et repérer les conflits dans une équipe

Isabelle Wijers

Psychologue

Psychologie Cognitive et Organisationnelle

Espaces Antipolis

300 Route des Crêtes

06902 SOPHIA-ANTIPOLIS CEDEX

04 93 00 60 77

EVALUATION

ORIENTATION

CONSEIL

COACHING

FORMATION

Mini Conf

Savoir gérer et repérer les conflits dans une équipe

- Comment naissent les conflits ?
- Les besoins fondamentaux au travail
- Les outils d'analyse d'un conflit
- Les stratégies de résolution de conflit
- La gestion des émotions en situation de conflit
- Le facteur humain et affectif dans un conflit

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Le conflit : comment le définir ?

- Une interaction incompatible entre au moins deux acteurs, à l'occasion de laquelle l'un des acteurs subit un dommage que l'autre a provoqué, soit intentionnellement, soit dans s'en rendre compte.
 - Toute **frustration** est susceptible d'engendrer un conflit.
 - Il naît des **confrontations** quotidiennes liées à des
 - malentendus, incompréhensions
 - intérêts divergents
 - personnalités incompatibles
- « Le groupe, qu'il soit une équipe, un service, un atelier, une classe ou une famille, génère, de par le système particulier qu'il constitue, des conflits spécifiques », Bazier 2002.

Les conflits interpersonnels au travail : un risque psychosocial ?

- La violence interne : des agressions verbales ou physiques émanant de collègues ou de responsables hiérarchiques.
- Les chiffres : 10% des salariés en France déclarent avoir été victimes d'intimidations définies par l'existence de brimades ou d'agressions collectives (enquête européenne, 2000).

L'analyse des conflits

influencée par des visions du monde différentes
n'est pas un procédé « objectif »

Différents instruments:

1. L'approche Harvard (Fisher, Ury)
2. La Théorie des besoins humains (Burton)
3. L'approche Transformation (Bush, Lederach, Bitter)

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

L'analyse des conflits

L'approche Harvard (Fisher, Ury) :

- Différencier :
 - les positions (ce que les gens disent vouloir)
 - les intérêts en présence (les raisons qui mènent les gens à vouloir ce qu'ils disent vouloir)
- Se concentrer non sur les positions
mais sur les intérêts
- Élaborer conjointement des critères pour
gérer ces différences

L'analyse des conflits

La Théorie des Besoins Humains (Burton)

- Les conflits naissent de besoins humains « universels » non satisfaits.
 - Analyser
 - Communiquer
 - Et satisfaire ces besoins

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

L'analyse des conflits

L'Approche Transformation (Bush, Lederach, Bitter) :

- Les conflits sont des interactions (d'énergie):
 - Soit destructives
 - Soit constructives

Selon la manière dont ils sont traités et transformés

- Affermir l'autonomie des acteurs
(« empowerment »)
- Favoriser leur reconnaissance mutuelle

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

L'analyse des conflits

- Le conflit exprime une frustration de besoins insatisfaits
 - Le conflit est le prélude à un changement important ou à une rupture salutaire
 - Le conflit est à la fois l'expression du besoin et le signe d'un obstacle à la satisfaction de celui-ci

Les besoins fondamentaux au travail

- Le respect et l'appréciation
- Le sentiment d'être entendu et écouté
- La liberté de s'exprimer
- Le sentiment de confiance et d'estime personnelle
- L'impression de faire partie d'un groupe de travail utile et soutenant
- Des périodes de calme relatif et de paix de l'esprit
- Des rapports interpersonnels harmonieux

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

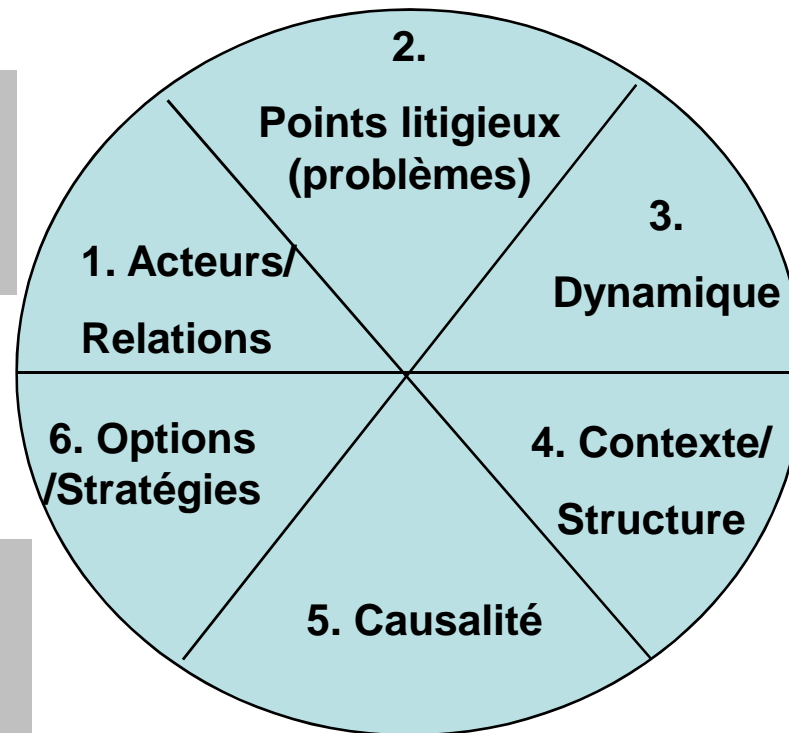
Les outils de l'analyse d'un conflits

S. MASON et S. RYCHARD

LA ROUE DU CONFLIT

CPA Représentation des besoins et des peurs

CPA Représentation des besoins et des peurs
Cartographie du conflit



Arbre du conflit
Modèle d'escalade GLASL
Modèle de rôle multicausal

Arbre du conflit

CPA Représentation des besoins et des peurs
Modèle d'escalade GLASL

Modèle de rôle multicausal

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

La dynamique de l'escalade d'un conflit :

- Une augmentation de la tension dans le conflit
- Un mouvement descendant dont la dynamique aspire les parties au conflit et les entraîne dans une spirale négative tournée vers le bas :
 - Au départ, les parties du conflit veulent quelque chose
 - Puis elles veulent **aussi** nuire à leur adversaire
 - L'aboutissement étant l'anéantissement réciproque
- Une série d'échelons et de chutes
- Le facilitateur doit agir avec plus en plus de fermeté

Les 9 niveaux du Modèle de Glasl, 2002

- 1. Durcissement :** les positions se durcissent et il se produit une première confrontation. On reste toutefois convaincu que le conflit peut être résolu par la discussion. Personne ne campe sur ses positions.
- 2. Débats, polémique :** polarisation de la pensée, des sentiments et de la volonté. Raisonnements **absolus (les choses sont noires ou blanches)**, perception de **positions de supériorité et d'infériorité**.
- 3. Passage de la parole à l'action** « il ne sert plus à rien de discuter ». Stratégie du fait accompli, plaçant l'adversaire devant des faits concrets et des actions physiques. L'empathie disparaît, les positions de la partie adverse risquent d'être interprétées.
- 4. Images, coalitions:** les parties se poussent mutuellement dans des rôles négatifs et combattent ces rôles. Elles cherchent un appui auprès de gens restés jusque-là en dehors du conflit.
- 5. Atteintes à la dignité:** attaques publiques et directes à l'intégrité morale, destinées à faire perdre la face à l'adversaire. Un pas majeur est franchi dans l'escalade.
- 6. Stratégies de menaces:** menaces et contre-menaces.
- 7. Coups destructifs ponctuels:** l'adversaire n'est plus perçu comme un être humain, il devient donc légitime de lui porter des coups ponctuels. Les valeurs changent; le prix à payer est accepté.
- 8. Destruction:** le principal but que l'on poursuit est la destruction et l'anéantissement du système de la **partie adverse**.
- 9. Chute conjointe dans le précipice:** confrontation totale sans aucune possibilité de faire marche arrière. Chacun accepte sa propre destruction comme le prix à payer pour la destruction de l'adversaire.

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

La résolution de conflit : plusieurs attitudes possibles

- Selon le Modèle de Thomas (1992,1995), le comportement en situation de conflit serait sous-tendu par **deux dimensions** :
 - **La détermination**, ou la tendance à satisfaire ses propres besoins ou attentes
 - **La coopération** (souplesse) ou la tendance à satisfaire les besoins ou les attentes de l'autre.

Les 5 stratégies de résolution de conflit

selon l'Instrument de Thomas-Kilmann (Le Flao, 2003)

- **La compétition** : Poursuivre ses propres exigences aux dépens des autres personnes. Il s'agit de « gagner »
- **La conciliation** : À l'opposé de la compétition, négliger ses propres préoccupations pour satisfaire à celles d'autrui. Il s'agit de "céder".
- **L'évitement** : Ne pas s'occuper du conflit ; de ce fait, ni l'un ni l'autre des ensembles de préoccupations n'est immédiatement pris en compte. Il s'agit de "retarder".
- **Le compromis** : Trouver une solution immédiate qui soit acceptable par les deux parties et qui réponde, au moins de manière partielle, aux exigences mutuelles. Il ne s'agit pas d'une collaboration puisqu'il peut être nécessaire de sacrifier certaines exigences pour pouvoir répondre à d'autres. Il s'agit d' "arriver à un compromis".
- **La collaboration** : Travailler avec l'autre personne pour trouver une solution qui satisfasse aux deux ensembles de préoccupations. On est attentif à trouver exactement ce que sont les exigences des deux parties. Il s'agit de " trouver une solution gagnant-gagnant ".

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Le climat de Travail (Denis GAGNE)

- Un facteur déterminant, fait de la **qualité et quantité de relations claires** entre les personnes

- 3 types de relations :

Selon le type d'information qui est mis en circulation

- a) Relation de coercition
- b) Relation de négociation
- c) Relation de collaboration

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Le climat de Travail (Denis GAGNE)

a) Relation de coercition

Un rapport de force
Dynamique gagnant-perdant

- **Une des partie est**
« **légitimée** » de décréter ce qui est bien ou mal, acceptable ou inacceptable
- **L'interlocuteur subit**
 - Se soumet ou
 - Se révolte
 - Se sent considéré comme un pion
- **Information structurante**
(lois, règlements, règles du jeu, orientations...)

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Le climat de Travail (Denis GAGNE)

b) Relation de négociation • (ou compétition)

Alternance de dynamique
gagnant-perdant et
perdant-gagnant

**Information structurante +
Information de nature rationnelle**
d'ordre logique sur le contenu
(expertise, concepts, notions,
raisonnements, connaissances)

- **Chacun fait des compromis** pour acheter la paix
au détriment de ses intérêts propres
- **Information stratégique,**
nécessitant beaucoup d'efforts
sous forme d'explication et
d'argumentation

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Le climat de Travail (Denis GAGNE)

c) Relation de collaboration

Dynamique gagnant-gagnant

- **Chacune des parties a accès à la totalité de l'information pertinente**
- **Chacun se sent considéré comme une personne**
- **Relation basée sur l'expression, l'écoute, le décodage** des informations directes ou indirectes

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Comment gérer le conflit ?

- En prenant conscience de son propre fonctionnement en situation de conflit
- En sachant reconnaître les stratégies de son interlocuteur
- En ayant recours à des stratégies d'intervention
- En réinstaurant un climat de confiance

Le management des conflits

- Suppose des compétences
- De respecter certaines règles
- De connaître des techniques de résolution

Le management des conflits

- Des compétences :
 - Gestion de soi
 - Awareness (connaissance et conscience de soi)
 - Maîtrise de soi, de ses émotions
 - Empowerment (responsabilisation)
 - Recognition (restructuration cognitive)
 - Gestion de la relation à l'autre
 - *Assertivité : savoir dire et oser dire*
 - Courage d'être soi, authenticité
 - Écoute, empathie, mais aussi fermeté...

Le management des conflits

- Des règles :
 - Respect de soi et de l'autre
 - Pas d'atteinte sur la personnalité de l'autre (*do no harm*)
 - Se centrer sur le problème : différencier les individus des problèmes, des faits, des intérêts, des besoins, des peurs
 - Écouter l'autre, essayer de comprendre ses sentiments et ce qu'il veut dire
 - Cultiver une attitude positive vis-à-vis des conflits interpersonnels et de la capacité à les résoudre

Le management des conflits

- Les techniques de résolution
 - Reconnaître le problème
 - Définir le problème : situation / individus :
 - Que s'est-il passé ?
 - Qui a fait quoi ?
 - Intérêts et motivations : pourquoi ont-ils fait ceci ou cela?
 - Explorer les différentes solutions possibles
 - Prendre une décision
 - Négocier un contrat
 - Vérifier les résultats

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Savoir décoder le mode fonctionnement de son interlocuteur en situation de conflit

- **Différents modes de fonctionnement :**
 - Passif
 - Agressif
 - Manipulateur
 - Affirmé

Savoir décoder le mode fonctionnement de son interlocuteur en situation de conflit

Le comportement passif :

- **Laisse les autres choisir pour lui, ne prend pas d'initiatives, se déprécie**
- Ne respecte pas ses propres besoins mais ceux des autres, oublie ses propres besoins mais se sent obligée de répondre à ceux des autres
- Accepte tout des autres sans rien demander pour lui (« excuse-moi d'être là, fais comme si je n'y étais pas, je ne suis pas important »...)

Savoir décoder le mode fonctionnement de son interlocuteur en situation de conflit

Le comportement agressif :

- **Utilise la coercition** (menace ou punition) pour obtenir l'accord de quelqu'un.
- **Il rejette, ridiculise ou rabaisse l'autre**
- **Créer de la colère, de l'hostilité, de la peur**
- Augmente les chances de contre attaque
- Diminue la possibilité d'entente entre les personnes

Savoir décoder le mode fonctionnement de son interlocuteur en situation de conflit

Le comportement manipulateur :

- **Façon d'exploiter les autres de façon rusée** en changeant ses opinions selon les personnes, en utilisant les compliments, la flatterie ou la menace si besoin
- **Déguise ses besoins en beaux principes** qu'elle oblige les autres à suivre : « tu dois être serviable, tu dois travailler plus, tu dois économiser plus... », pour que les autres satisfassent ses besoins
- **Malaise chez l'autre** lorsqu'il s'aperçoit qu'il n'a pas été respecté

Les conflits dans une équipe

Le cas du conflit masqué

- Deux modes d'expression privilégiés :
 - La rumeur
 - L'expression non verbale ou le sous entendu habillé d'un trait d'humour
- Leurs caractéristiques : silencieux et cachés

Le langage non verbal du conflit masqué

- Exprimer une **hostilité** à l'autre **sans lui laisser la possibilité de comprendre**, de rationaliser et donc de s'expliquer
- Les conséquences : ruminations, rancœur, vengeance, mauvaise ambiance
- Toujours très chargé émotionnellement et difficile à résoudre

Savoir anticiper les conflits

- Pratiquez l'écoute active avec vos collaborateurs afin d'identifier les conflits interpersonnels
- Sachez repérer les mécanismes de votre équipe en situation conflictuelle
- Évitez la sclérose en réglant les problèmes de façon préventive
- Définissez les règles du jeu
- Créez les conditions pour préserver la cohésion et les liens au sein de l'équipe
- Soyez assertifs : Exprimez les consignes, reproches et ressenti de façon positive et constructrice, faites passer les messages sur un mode objectif
- Restez calme : sachez gérer vos émotions pour rester maître de vous et amener l'autre à collaborer à la recherche de la solution au conflit

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Les facteurs de protection au quotidien

- **L'autonomie décisionnelle**
 - Capacité d'utiliser ses habiletés, ses compétences
 - Pouvoir décisionnel sur le comment faire son travail

- **Le soutien social**
 - Une interaction sociale : une aide technique / émotionnelle
 - Une reconnaissance de la part des collègues ou des supérieurs.

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Le facteur humain et affectif dans un conflit

Le conflit ne repose pas sur une réalité
objective

Dans toute négociation, chacun arrive avec :

Son bagage affectif

Son passé

Ses opinions

Ses certitudes

Ses réactions imprévisibles

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Le facteur humain et affectif dans un conflit

Se concentrer sur les intérêts en jeu
et non sur les positions

Respect absolu des personnes

Imaginer le plus grand nombre de solutions
et prendre une décision

Exiger que le résultat porte sur des critères
objectifs

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Le facteur humain et affectif dans un conflit

Se préoccuper d'abord et avant tout de
l'avenir de la relation :

Chercher à comprendre

Ensuite à être compris

Tenir compte des craintes (même dénuées de
fondement)

Ne pas attaquer les personnes (« *do no harm* »)

Fournir à l'adversaire la possibilité de se défouler

ACT WELL

Cabinet

Psychologie du Counseling

Résoudre un conflit...

c'est l'art de transformer
un affrontement
en un exercice de réflexion commune

Se donner les moyens de son intelligence

Et de ses ressources affectives pour
cheminer ensemble vers une solution

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling

Merci

ACT WELL

Cabinet
Psychologie du Counseling