

Le Vivre ensemble et la gestion des conflits



Atelier Colloque RQOH « Parce que l'avenir nous habite »

6 novembre 2024



CONFÉRENCIÈRE



Ivelina NIKOLOVA

Directrice générale

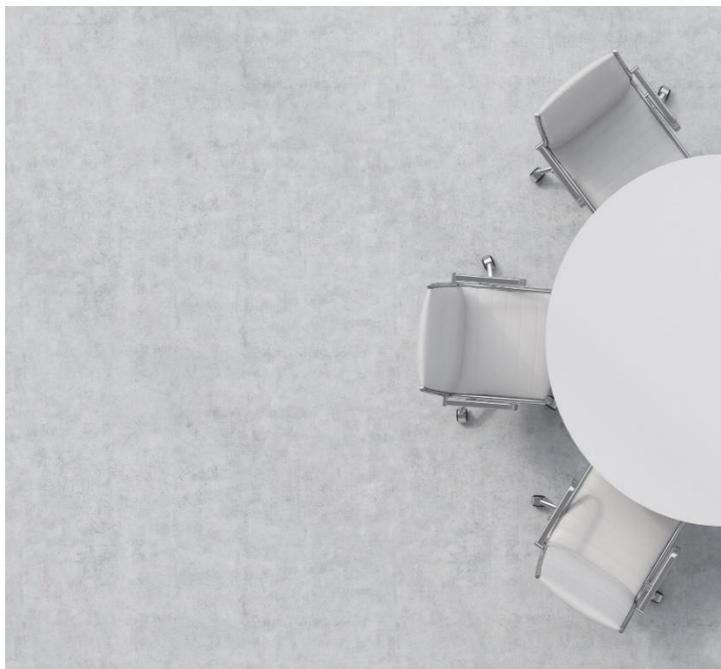
ivelina.nikolova@frohme.org



Est-ce possible...?



Plan de la présentation



1/ Comprendre le vivre ensemble et le conflit

2/ Les différents types de conflits

3/ Identifier et clarifier les conflits

4/ Outils de gestion et résolution des conflits

Exercices et questions





1/ Comprendre le vivre ensemble et le conflit

Vivre ensemble

Un milieu de vie soumis aux tensions engendrées par un conflit devient vite insoutenable et nuit aux bonnes relations entre les membres de votre communauté.

Cet atelier vous permettra d'approfondir la notion de conflit et de la gestion des plaintes et d'en identifier les sources et les enjeux pour vos organismes.

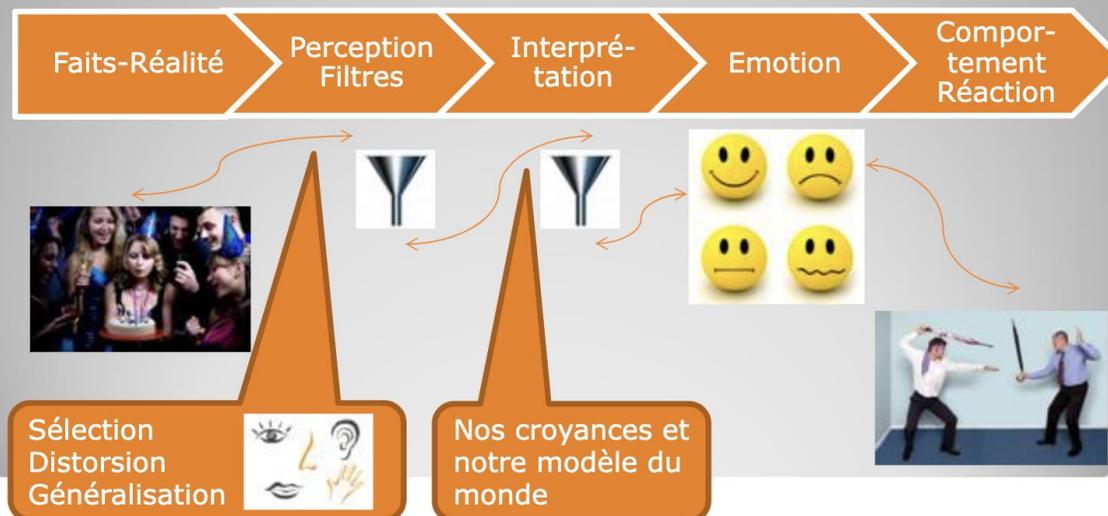
Il propose un survol des stratégies de gestion de conflits et des plaintes qui permettent une résolution constructive.

Vous pourrez y acquérir des outils et développer des habiletés pour mieux gérer les situations conflictuelles qui pourraient survenir dans votre organisation.



Pourquoi entrons-nous en conflit ?

L'information est filtrée et déformée par l'individu qui l'interprète selon son cadre de référence et agit en fonction de l'émotion provoquée



Comprendre le conflit

Les 2 catégories de conflits

Conflits fermés
+/- 80%

- Démotivation
- Perte de temps
- Moindre qualité
- Délais non respectés
- Stress
- Agressivité, etc ...

Conflits ouverts
+/- 20%

Evolution possible
vers un accord,
un consensus

Un conflit est souvent le résultat d'un problème non résolu, d'un désaccord entre deux parties ou encore d'une différence entre les opinions, les valeurs, les perceptions ou l'interprétation d'une situation.





2/ Les différents types de conflits

La notion du conflit

Conflits d'idées

Conflits d'intérêts

Conflits de personnes

Conflits de positions (jugement, valeurs)

DÉFINITION

Violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts

SYNONYMES

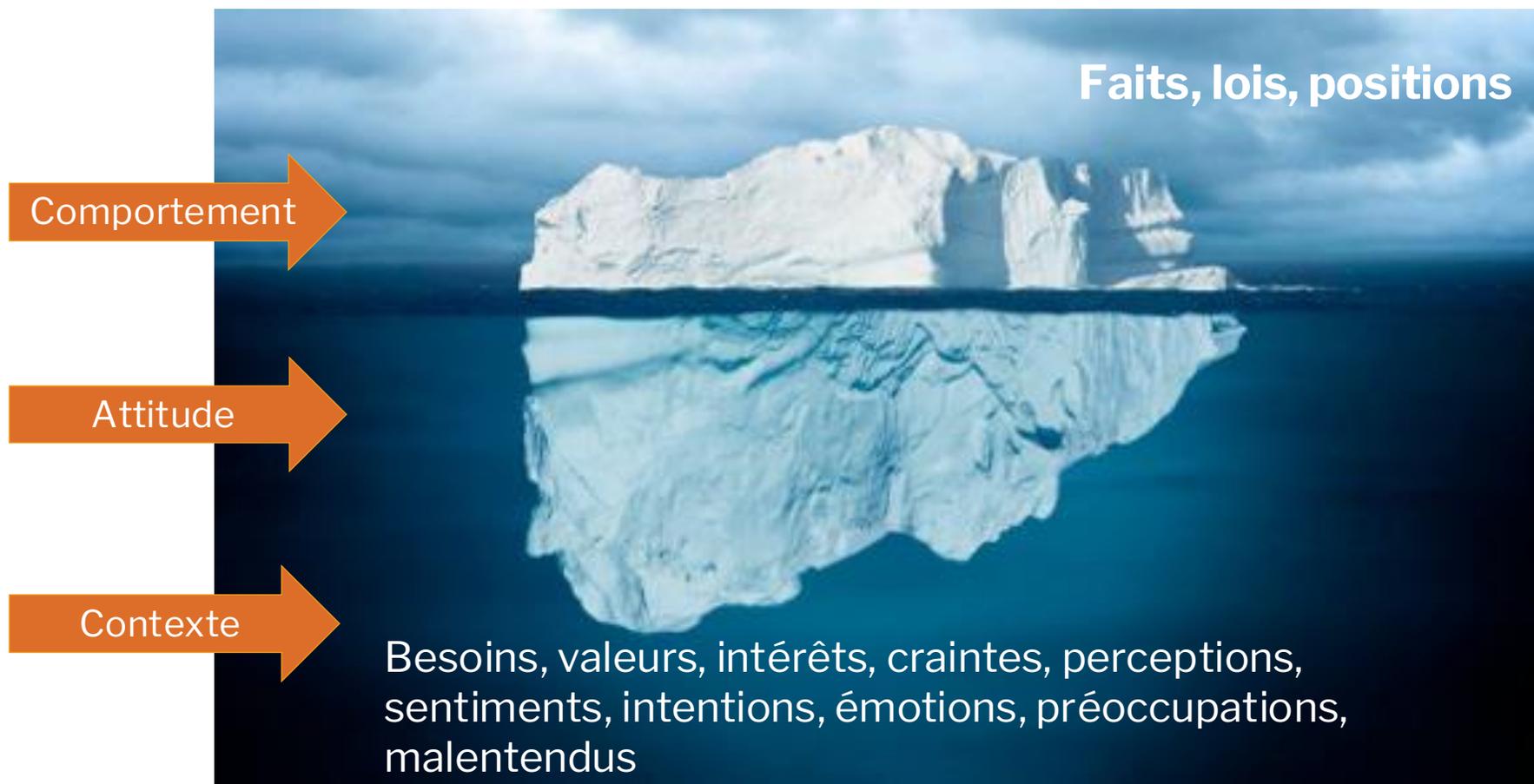
Désaccord, différend, litige

ANTONYMES

Accord, harmonie, entente



La face cachée de tout conflit



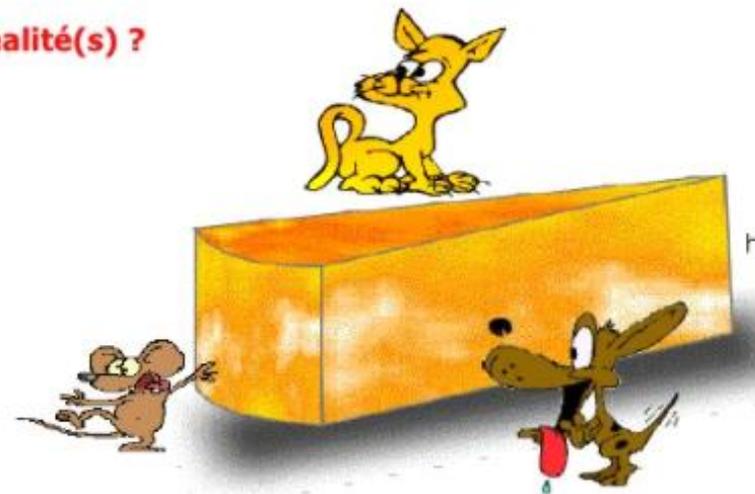
N'en faites pas tout un fromage...

Cette personne,
est-elle jeune ...



... ou vieille?

perceptions = réalité(s) ?



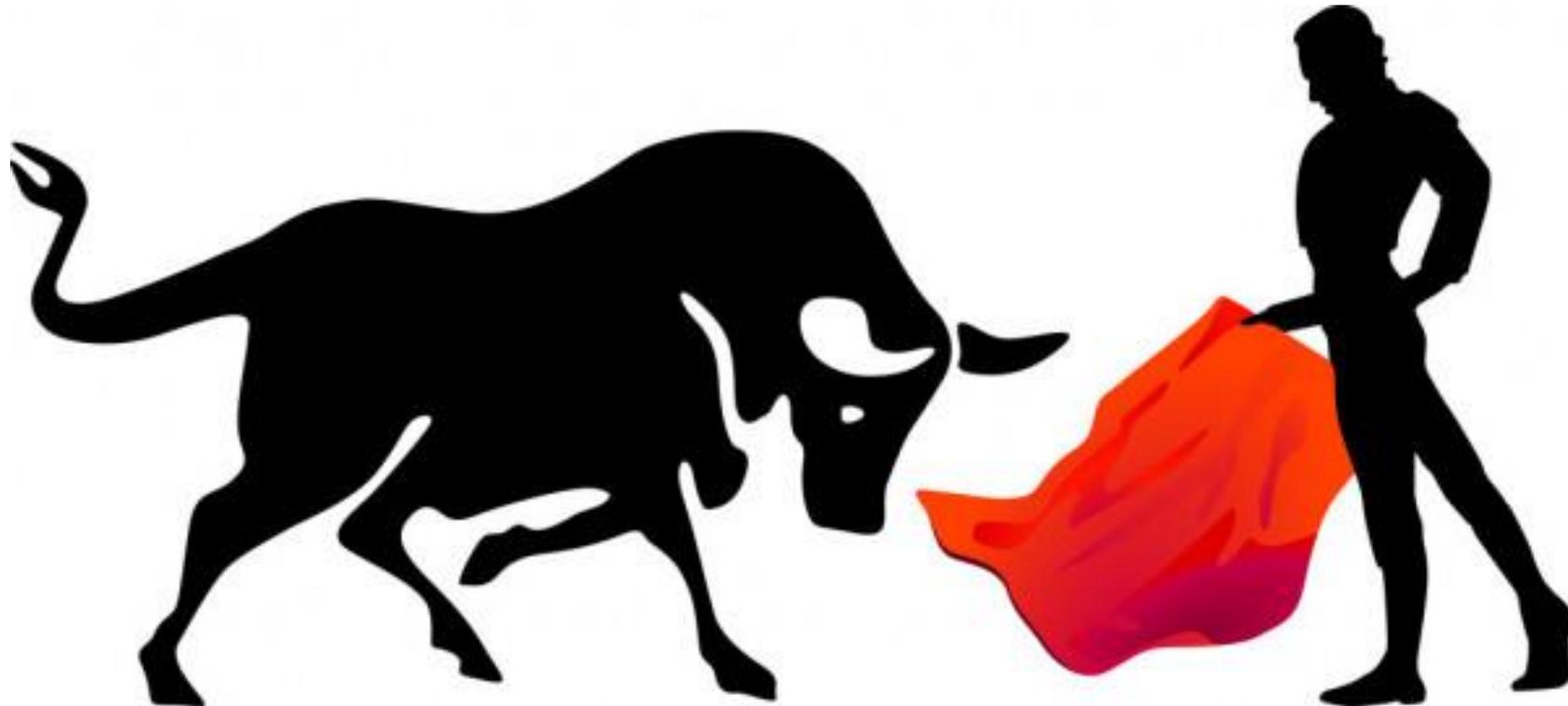
"Ce n'est pas qu'ils ne peuvent pas voir la solution,
c'est qu'ils ne peuvent pas voir le problème"

Gilbert K. Chesterton



Quel est le meilleur moment pour « ouvrir » un conflit?

- Dès que vous détectez un conflit qui ne se résout pas spontanément
- Lorsque l'ambiance dans le groupe se détériore
- Lorsque la démobilisation commence à faire des ravages
- Lorsque les relations sont tendues



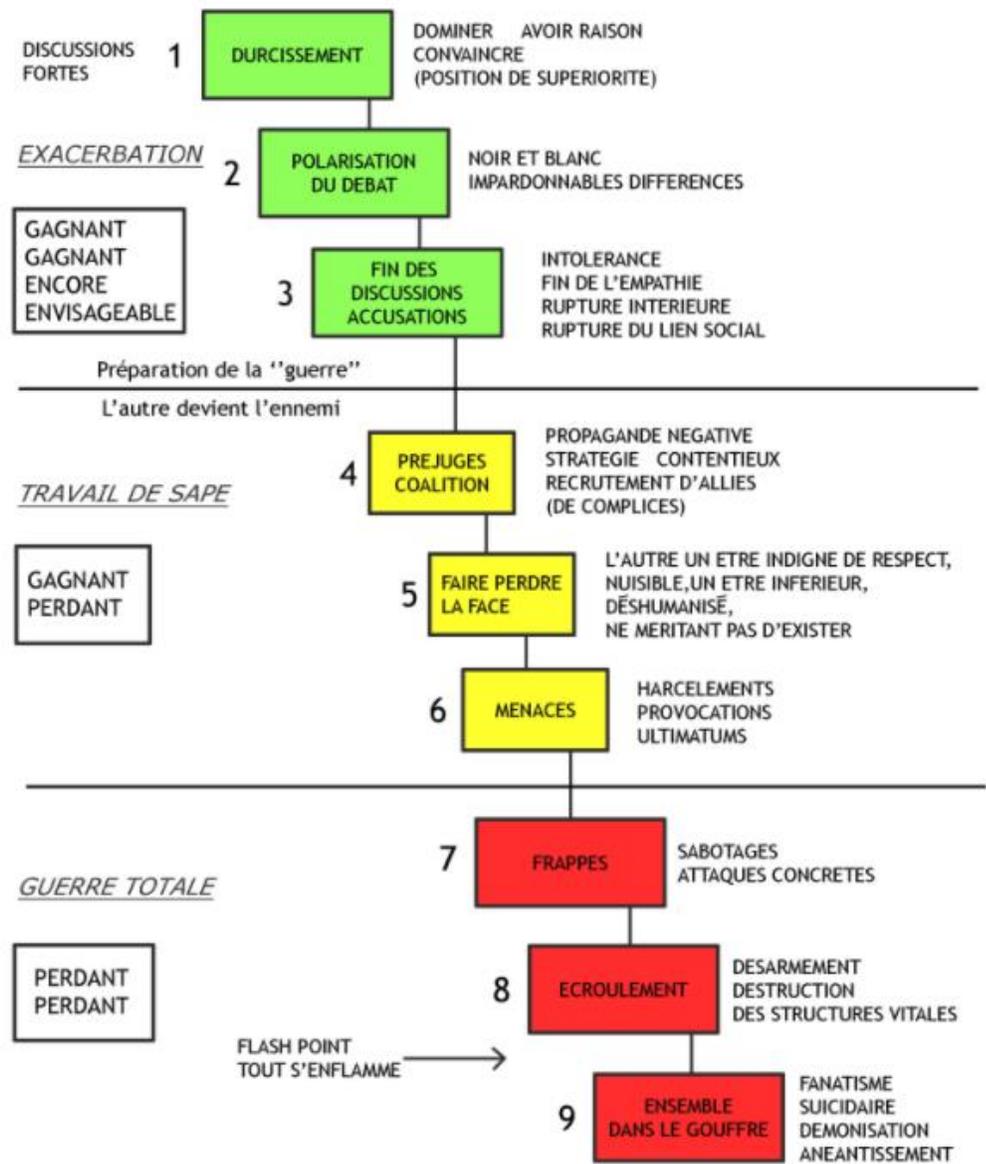


3/ Identifier et clarifier les conflits

Savoir faire le bon diagnostic pour résoudre un conflit

CONTINUUM DE L'ESCALADE DU CONFLIT

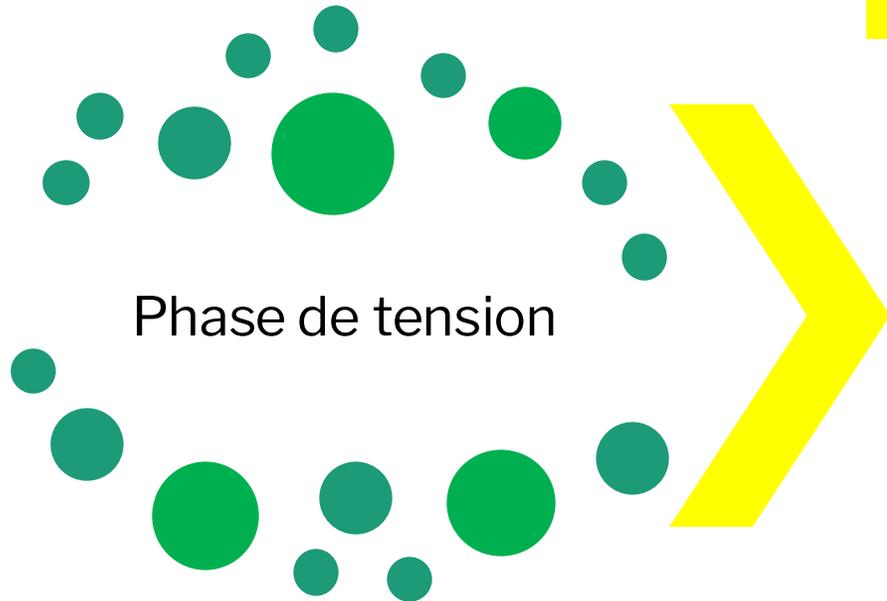
RISQUE EVOLUTIF DES CONFLITS
 durcissement → bascule → accélération → automatisation → non retour
 PHASES



Création du rapport de force qui mène au conflit de type domination/soumission

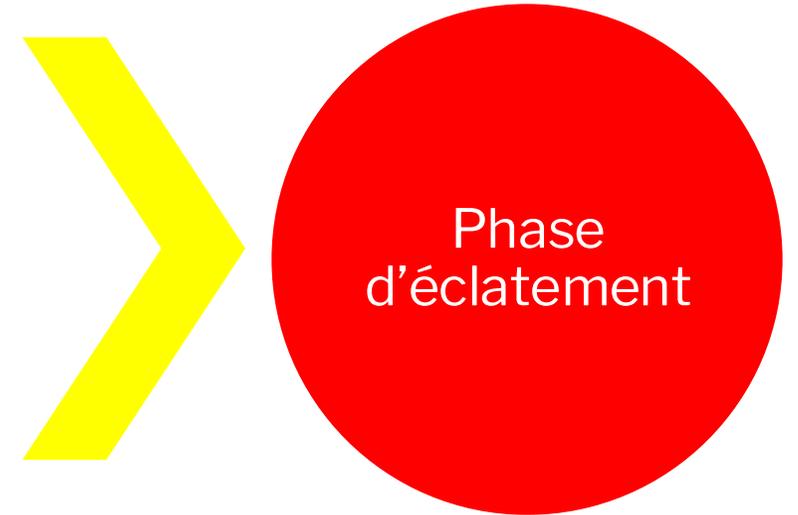
Les personnes ne communiquent plus, ajoutant de l'incompréhension aux non-dits déjà nombreux

À un moment donné, on ne peut plus se taire... Alors on profite d'une situation pour lancer une petite phrase assassine, une pique discrète, une remarque un peu



Phase de tension

Phase de blocage



Phase d'éclatement

La personne a des ressentis négatifs (tristesse, frustration, sentiment d'injustice, etc.) qu'elle n'exprime pas pour diverses raisons (hiérarchiques, affectives, sociales...). Il arrive même que la personne qui domine, peu à l'écoute, p. ex., ne s'aperçoive même pas du « malaise ».

Ceci empêche les sentiments négatifs d'émerger de façon constructive, ce qui les renforce encore. On pense alors que le problème n'est plus la situation, mais l'AUTRE lui-même. On cherche de moyens de mieux vivre la situation : on se plaint, on dévalorise l'autre... ce qui aggrave encore la situation!

Pourquoi? Pour que l'autre explose en premier et porte ainsi la responsabilité du conflit, et pour pouvoir dire « Moi!? J'ai seulement fait une remarque sur telle chose, et il a commencé à me crier dessus! ».



Clarifier la situation à l'aide d'un·e médiateur·ice

MEDIATION

À cette étape, l'intervention d'une tierce personne qui agira en tant que médiateur est recommandée.

- Son rôle sera de réunir les parties concernées par le conflit afin de clarifier la situation. La discussion débute en expliquant son rôle et en précisant que la rencontre doit se dérouler dans un climat de respect, d'écoute et d'ouverture. Une approche empathique et l'utilisation du « je » sont privilégiées.
- Le ou la médiateur·ice cherche alors à comprendre les faits, les personnes, les positions, les attentes à l'égard de l'autre, les besoins non comblés, les problématiques vécues et les sources d'insatisfaction.
- Cet exercice permet d'obtenir une vue d'ensemble de la situation pour découvrir la dynamique du conflit.

[Cette photo](#) par Auteur inconnu est soumise à la licence [CC BY](#)



Clarifier la situation par vous-même

- Recueillir les informations pertinentes
- Évaluer les aspects humains (hostilité, antipathie, difficulté de communication)
- Évaluer les intérêts en jeu
- Établir les critères d'une éventuelle entente



Explorer la situation de conflit

- Analyser les éléments communs, les attentes ou les besoins similaires. L'accent doit être mis sur la **situation problématique** et non sur les personnes concernées.
- Établir l'**objectif** de départ.
- Comprendre les **préoccupations de l'autre partie** en l'invitant à verbaliser sa perception de la situation. Tenter de voir comment l'autre partie se positionne.
- Posez des questions, en prenant soin de les **formuler positivement**. Par exemple :
 - Comment peut-on résoudre ce différend ?
 - Quel changement permettrait d'améliorer cette situation problématique ?
- Lors de ces discussions, vos habiletés de négociateur·ice sont très importantes. Il faut promouvoir les **avantages et les gains** de chacune des options proposées.



Vers la résolution du conflit



- Adopter l'attitude assurée « L'affirmation de soi dans le respect d'autrui »
- Exprimer clairement ce qu'on pense et ce qu'on ressent, tout en prenant en compte ce que l'autre dit, pense et ressent, sans agressivité, ni passivité
- Réguler les émotions qui rendent sourd
- Déposer les émotions dans un « paquet à côté »
- Adopter une position adulte réfléchie
- Observer les besoins de l'autre, écouter, cadrer, reformuler, questionner





4/ Outils de gestion et résolution des conflits

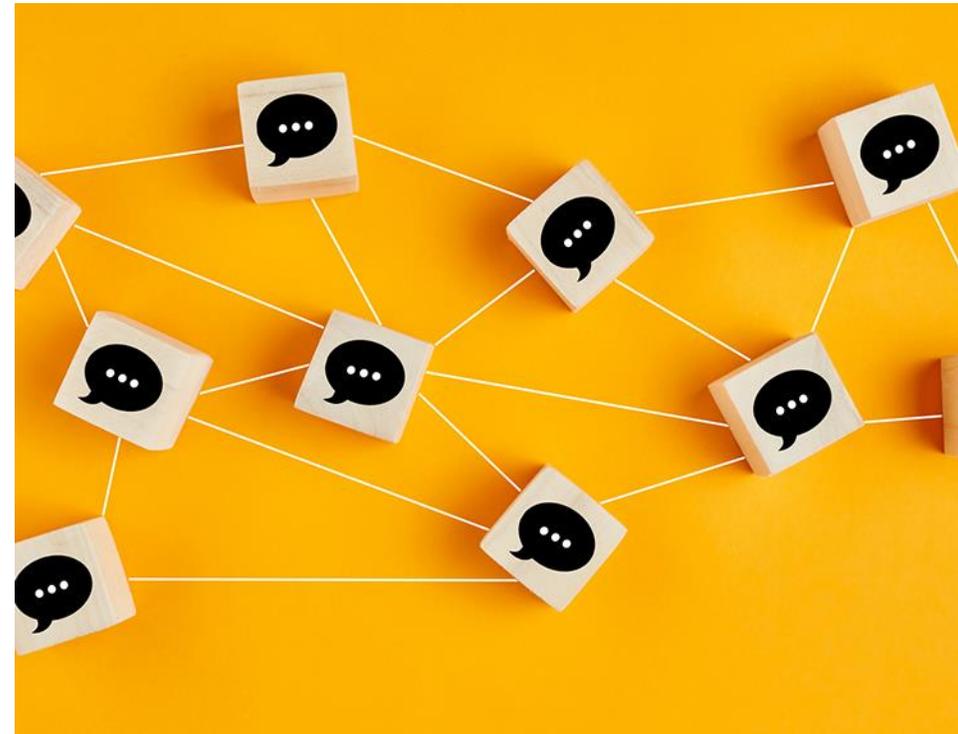
La communication non-violente

FAITS :
observation
objective des
faits

SENTIMENT :
expression de ce
que l'on ressent

BESOIN :
expression de
son besoin

DEMANDE :
formulation
d'une demande
claire

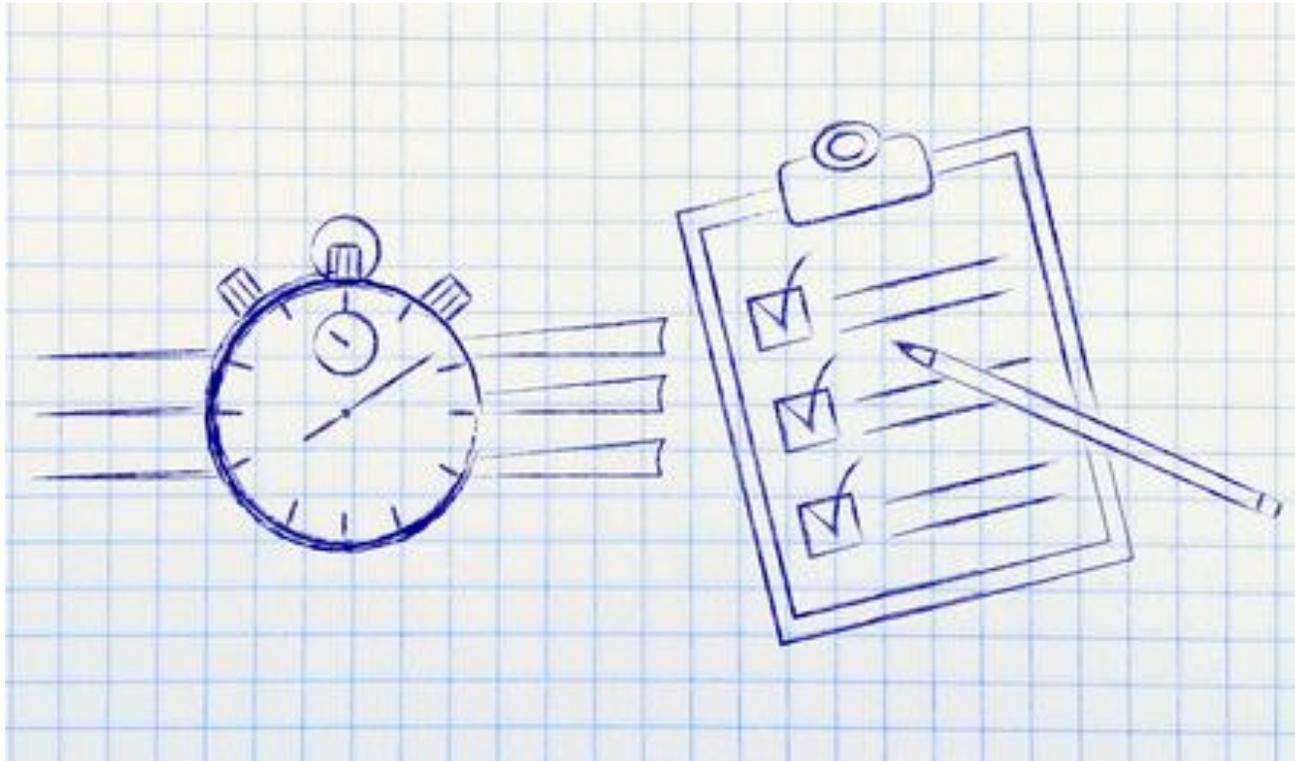


Planifier des actions positives

- Engager le dialogue en vue d'obtenir un accord
- Garder les intérêts partagés et les motivations de l'autre en tête
- Une fois une solution retenue, valider son application dans la vie courante
- Identifier la meilleure solution pour les deux parties
- Rédiger un plan d'action, convenu entre les parties, formalisant ainsi les éléments de l'entente.
- Fixer une date pour l'accomplissement des actions ou des objectifs qui auront été établis.



Faire un suivi



- Prévoir une rencontre ultérieure afin de vérifier si le plan commun est réaliste et se réalise tel que prévu.



Différents processus pour faire face à un conflit

- **La négociation en personne** qui peut aboutir à une solution
- **La négociation assistée par les avocats**
- **La médiation** dans laquelle un accord est recherché à l'aide d'une personne neutre, impartiale dans un cadre confidentiel
- **La conciliation** dans laquelle un conciliateur essaie aussi d'amener les parties à un accord, en général en leur suggérant des solutions
- **S'en remettre à un juge ou arbitre**, qui rendra une décision par une sentence ou un jugement



Différentes réactions face à un conflit

1/2



- **L'évitement** : on ne désire pas être impliqué pour de multiples raisons, par exemple, la peur de perdre l'estime des autres ou bien l'attraction qu'on exerce sur eux, qu'elle soit imaginaire ou réelle. On n'est pas prêt à admettre qu'il existe un conflit, bien qu'on en perçoive les raisons réelles.
- **La dénégation** : c'est un mécanisme de défense contre les situations ingérables. Lorsque nous sommes dans l'incapacité d'affronter une réalité trop pénible, nous la nions tout simplement. La personne tente de se protéger parce qu'elle ne veut pas croire à un affrontement imminent et parce qu'elle espère que le « petit » problème se réglera de lui-même. Il faut savoir qu'un véritable conflit qui n'est pas résolu a tendance à s'aggraver et, plus c'est le cas, plus il est difficile de l'ignorer.
- **La démission** : elle consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard. C'est souvent une attitude de soumission qui passe par un abandon de ses positions, de ses intérêts. Cette démarche conduit à une dévalorisation de soi ou, au minimum, à un manque d'affirmation de soi, de ses idées, de ses opinions, voire de ses valeurs.



Différentes réactions face à un conflit

2/2



- **Réponse autoritaire ou oppressive** : Seule compte la victoire sur l'autre! Il s'agit de réaffirmer son pouvoir sans tenir compte des besoins ou des intérêts de l'autre. On entre souvent dans une sorte d'escalade en espérant que l'autre va céder, capituler. La violence, quel qu'en soit l'habillement, (ton doucereux, diplomatique...) n'apporte jamais de solution au problème posé. Un problème non résolu ressurgira sous une forme ou une autre. Si l'on pense que, par la force, on peut clore le débat à un moment donné, il ne s'agit souvent que d'une illusion temporaire. Personne n'accepte durablement une contrainte imposée par la force.
- **La recherche de solutions** : C'est certainement l'attitude la plus réaliste. Les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écartier tous les préjugés concernant la situation. Pour elles, le conflit doit déboucher sur un accroissement de gains pour chaque partie en présence. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude.



Les réactions au conflit selon la méthode Thomas-Kilmann



- Cette méthode évalue notre attitude face au conflit selon 2 critères : assertivité et coopération.
- 5 styles différents sont identifiés.





À quoi ressemble une personnalité difficile?



Clés pour s'affirmer face à une personnalité difficile

- Prenez le temps d'écouter avec attention ses propos sans juger.
- Face aux conflits, vous devez agir sans attendre.
- Pensez à ce que vous dites et allez jusqu'au bout de vos plans d'action.
- N'oubliez pas de remercier la personne qui a fait du bon travail, même si elle est difficile à gérer au quotidien.
- Si nécessaire, n'hésitez pas à passer de l'oral à l'écrit.





Exercices et questions



Comment
transformer
un problème
en conflit?

En appliquant intégralement ces trois règles dans l'ordre prescrit, vous réussirez à coup sûr à créer un conflit très difficile à résoudre. Il ne vous restera plus qu'à voir qui craquera en premier...!

1. Personnaliser le problème au maximum

- Dites-vous que s'il y a un problème, c'est la faute de l'autre
- Attribuez-lui de la mauvaise foi
- Mieux encore, déterminez que c'est lui le problème
- Cherchez par la suite à convaincre le plus de personnes possible que vous avez raison et que l'autre a tort
- Formez, si possible, des clans
- Plus vous investissez de l'énergie à percevoir l'autre comme la cause du problème, moins vous risquez de trouver une solution.



En appliquant intégralement ces trois règles dans l'ordre prescrit, vous réussirez à coup sûr à créer un conflit très difficile à résoudre. Il ne vous restera plus qu'à voir qui craquera en premier...!

2. Rompre toute communication avec l'autre

- Ne lui adressez plus la parole, sauf en cas d'extrême nécessité
- Si vous devez lui transmettre de l'information, ne le faites surtout pas en personne
- Si possible, ne parlez plus avec les autres membres du conseil d'administration
- Surtout, ne gâchez pas tout en clarifiant la situation
- Laissez plutôt vos impressions guider votre interprétation de la situation. Elles vous mèneront assurément vers l'escalade du conflit.



En appliquant intégralement ces trois règles dans l'ordre prescrit, vous réussirez à coup sûr à créer un conflit très difficile à résoudre. Il ne vous restera plus qu'à voir qui craquera en premier...!

3. Garder en mémoire les désagréments et frustrations que l'autre vous fait subir

- Cherchez par la suite à vous venger
- Ne restez pas en dettes, assurez-vous d'avoir toujours le dernier mot
- Pour être efficace, il est primordial de ne jamais prendre en considération que vous avez parfois, vous aussi, provoqué l'autre
- Convincez-vous, plutôt que de faire équilibrer les préjudices
- Si vous êtes persévérant, la situation deviendra finalement assez inévitable pour qu'une rupture devienne la seule option envisageable



Mini- exercice

Selon vous, l'affirmation suivante sur le thème du conflit est-elle vraie ou fausse ?

- 1. Le conflit, c'est toujours le reflet de l'échec de la relation**



Mini- exercice

Selon vous, l'affirmation suivante sur le thème du conflit est-elle vraie ou fausse ?

2. Il faut toujours dire à nos collaborateurs ce que nous pensons d'eux car c'est le meilleur moyen d'éviter les conflits



Mini- exercice

Selon vous, l'affirmation suivante sur le thème du conflit est-elle vraie ou fausse ?

3. Le conflit est une forme de violence





**Avez-vous
des questions
?**

MERCI!



Ivelina NIKOLOVA

Directrice générale

ivelina.nikolova@frohme.org

