

Gestion des conflits interpersonnels

Étienne Godinot

04.06.2014



Gestion des conflits interpersonnels

Sommaire

Les ingrédients des conflits : "recette de fruits conflits"

Les relations et le cadre relationnel

Les 3 facettes de l'individu en relation

Les émotions : définition, classification, aptitudes et intelligence émotionnelles

Les stades d'évolution d'un conflit

Diagnostiquer l'objet du conflit

Résoudre les conflits sans perdant

Gérer les crises émotionnelles, faire face à l'agressivité d'un autre

Les ingrédients des conflits :

" Recette de fruits conflits " *

Pour 2 personnes

Ingrédients :

- les premiers fruits de saison qui se présentent : retards, désordre, bruit, objet disparu,
- 2 cuillères de colère chaude ou froide ou de tristesse plaintive, selon vos préférences,
- 50 grammes d'impulsivité
- 100 grammes d'accusations, de dévalorisations, de jugements, plusieurs bons morceaux d'arguments bien frappés,
- 3 noix de problèmes anciens,
- un sachet de pépites de généralisations,
- 20 grammes de poudre de rancœurs anciennes,
- une cuillère à café de sucre de culpabilisation,
- une cuillère à soupe de liqueur de victime.

../..

* d'après IECCC



" Recette de fruits conflits "

- Choisissez comme récipient n'importe quelle personne que vous avez sous la main, de préférence la plus proche : conjoint, enfant, parent, collègue;
 - Coupez les fruits en petits morceaux afin qu'il y en ait pour plusieurs jours,
 - Ajoutez l'impulsivité et des accusations *Tu es...* ou des dévalorisations *Tu n'es pas*, des *on* indéfinis, des *Est-ce que tu ne... pas...?*, et mélangez avec plusieurs bons morceaux d'arguments (plus c'est gros, mieux c'est) qui contraignent l'autre à se perdre dans ses justifications.
 - Selon votre humeur, rajoutez deux cuillères de colère froide (en cherchant bien, il y en a toujours un stock au réfrigérateur) ou de tristesse plaintive (de préférence de la marque *Ici je suis seul-e à...*;
 - Introduisez les noix de problèmes anciens, cassés en petits morceaux.
- ../..



" Recette de fruits conflits "



- Pour faire lever la pâte, introduisez délicatement des pépites de généralisations "*toujours*", "*jamais*", "*chaque fois*", "*de toute façon, avec toi...*" : le dosage le plus performant est "*De toute façon, avec toi, c'est toujours pareil, on ne peut jamais te faire confiance / compter sur toi !*" ;

- Mélangez bien le tout pour obtenir une pâte gluante et informe qui ne donne pas prise;

- Décorez l'ensemble avec des rancoeurs anciennes enrobées de sucre de culpabilisation *Tu ne me fais pas confiance !* ou fourrées de liqueur de victime *Personne ne m'aime !* ;

- Faites réduire en laissant mijoter à feu doux jusqu'à ce que ça attache : plus ça attache, plus ça dure; plus ça colle et plus c'est efficace;

- Faites déguster par petites doses à votre entourage en servant chaud ou froid !/..



Les relations et le cadre relationnel

Dans tout conflit, il faut analyser deux aspects :



- **les relations** entre les personnes et/ou les groupes,



- **le cadre** : le contexte institutionnel, les lois, règles, contrats, l'organisation et le fonctionnement de la structure.



Les 3 facettes de l'individu en relation

- 1) Chacun est une **personne**, avec une histoire, une identité, des besoins, des sentiments, des aspirations.

Ex. : Je suis une femme, gendarme et mère de famille, je suis parfois déprimée dans mes soucis familiaux et dans un métier où l'on côtoie toute les misères du monde.



- 2) Chacun est une personne dans un **statut**, un rôle social, un "costume".

Ex. : Je suis un gendarme, représentant de l'autorité publique, chargé d'une mission de gardien de la paix.

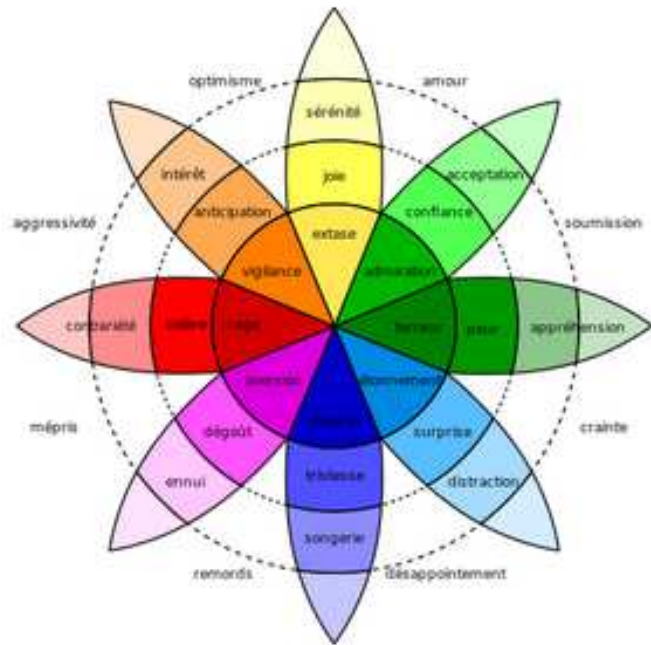


- 3) Chacun a une responsabilité de **citoyen** conscient des conséquences de ses actes

Ex : Gendarme, j'obéis à mes chefs, mais je dois savoir désobéir à des ordres iniques, comme l'arrestation des Juifs lors de la "Rafle du Vel d'Hiv" les 16 et 17 juillet 1942. (photo du bas)



Les émotions



Une émotion (du latin *motio* : mouvement) est une réaction psychologique et physique à une situation. Elle a d'abord une manifestation interne et génère une réaction extérieure d'adaptation de l'organisme. Elle est provoquée par la confrontation à une situation et à l'interprétation de la réalité.

Les émotions sont un facteur important de nos relations humaines, même si elles ne sont pas toujours conscientes.

Elles ont une fonction d'indicateur et de stimulateur. Elles me sont utiles quand elles m'aident à faire des choix et à les mettre en œuvre.

Il faut distinguer l'émotion (ce que je ressens) du jugement (ce que je pense)

Les émotions



- Elles exercent sur le corps une action régulatrice. Leur rôle est d'aider l'organisme à se maintenir en vie;
- Elles dépendent de dispositifs cérébraux établis de façon innée et mis en place au cours de l'évolution ;
- Elles peuvent être déclenchées automatiquement, sans délibération consciente ;
- Elles se manifestent dans le corps humain ;
- Elles précèdent le sentiment, qui fait intervenir la mémoire et la pensée.

Quelqu'un qui est dans l'émotion entend mal les mots, est peu sensible au raisonnement. En revanche, il entend bien le langage non verbal : sourire, gestes, regard, etc.

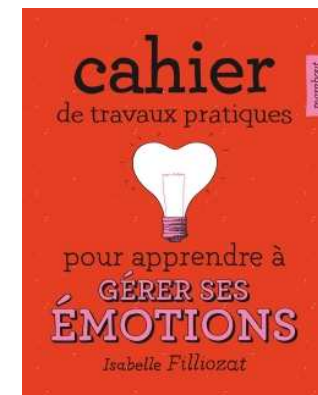
Classification des émotions

par Antonio Damasio

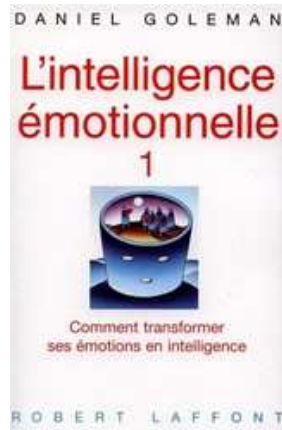
| Émotion | Signal, indication | Mon corps | Mobilisation, stimulation | Risque, piège |
|---------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|---|
| Peur | Danger, menace | Je recule | Vigilance, se protéger | Paralysie, fuite, violence, soumission |
| Colère | Injustice, contrariété | J'avance | Combativité, agir | Violence verbale ou physique |
| Tristesse | Perte, deuil | Baisse la tête, me referme | Prendre soin de soi, travail de deuil | Dépression, maladie, suicide, oubli de l'autre |
| Joie | Harmonie, satisfaction | Lève la tête, m'ouvre | Rayonner, partager, avancer | Euphorie qui empêche la réceptivité |
| Stupéfaction | Imprévu, inattendu | Je m'arrête | Comprendre, réagir | Ne pas réagir à temps, paralysie |
| Dégoût | Mauvais | Je repousse, m'éloigne | Se protéger, distance, prudence | Rejeter l'autre en le réduisant à un aspect |

L'aptitude émotionnelle

- Identifier et nommer mes propres émotions, les accepter sans me laisser mener par elles, identifier et nommer les émotions des autres ;
- Maîtriser mes émotions, évaluer leur intensité, retarder la satisfaction du désir, surseoir à mes impulsions, apprendre à réduire mes tensions, avoir l'aptitude à tenir un dialogue intérieur, anticiper les conséquences de mes réactions ;
- Exprimer mes émotions, savoir dire *non*, tenir compte de mes besoins, me connaître et avoir des attentes réalistes envers moi-même, respecter les normes comportementales ;
- Empathie, capacité à déchiffrer les signes sociaux, m'intéresser au point de vue des autres, avoir un but réaliste.



L'intelligence émotionnelle



- Intelligence interpersonnelle
Entretenir de bonnes relations, conserver mes amis, savoir aider les autres, animer un groupe, résoudre les conflits, être médiateur ;
- Intelligence intrapersonnelle
Être en accord avec moi-même, avoir peu de conflits intérieurs, conduire ma vie en tenant compte de mes aspirations et de mes besoins

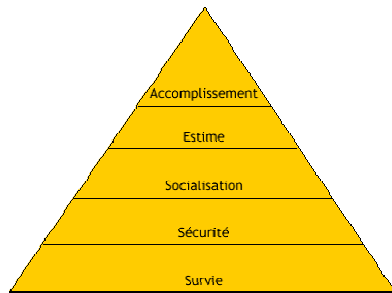
Les stades d'évolution d'un conflit

- 1 - Les **signes avant-coureurs** : attitudes habituelles ou occasionnelles d'une personne envers l'autre, questions, réactions, contestations, etc.
- 2 - Le désaccord conscient, mais **non exprimé** : réticences, allusions, attitude dubitative, ironique, absente, fermée, etc.
- 3 - **Confrontation** : expression des sentiments et des opinions, informations, arguments, opinions (dans une relative sérénité ou dans la tension...)
- 4 - Le **conflit ouvert** : les sous-entendus et l'hostilité souterraine deviennent apparents. Chacun prend fermement position.
- 5 - L'**explosion** : les émotions se manifestent avec agressivité ou violence.



Diagnostiquer l'objet du conflit

Un besoin ou une aspiration non satisfait ?



Besoins de la personne :

- physiologiques (alimentation, repos, espace, etc.)
- de sécurité (ressources, avenir, logement, paix civile, etc.)
- d'appartenance (intégration sociale, liens, solidarité, etc.)
- d'estime : des autres (être reconnu, apprécié), de soi
- de dépassement (se réaliser, grandir, s'accomplir)
- de sens et de transcendance (signification et direction de sa propre vie)



Besoins du groupe : cohésion, animation, structuration, horaires, règlements, information, finances, coordination, décision, convivialité, efficacité, vision du long terme, etc.

Diagnostiquer l'objet du conflit

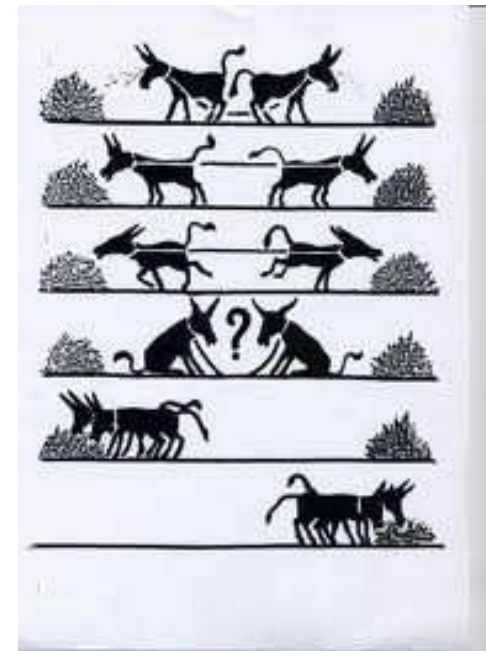
Un désaccord ? Sur quoi ?



- sur la réalité des faits : chacun possède et rapporte des données différentes au sujet du même problème
- sur l'interprétation des faits : chacun donne aux faits une interprétation, un décodage différents
- sur les buts, les objectifs à atteindre
- sur les méthodes, procédés, stratégies, plans d'action propres à chacun
- sur les valeurs : la façon d'exercer l'autorité, le style de management, le souci des tiers, le principe de précaution, etc.

Résoudre les conflits sans perdant

- 1 - Créer un contexte favorable (par ex. : pas dans l'urgence) ;
- 2 - Situer le problème, définir les besoins de chacun ;
- 3 - Lister ensemble les solutions possibles ;
- 4 - Évaluer les avantages et les inconvénients de ces solutions pour chacun et pour le groupe ;
- 5 - Choisir une solution mutuellement acceptable pour aujourd'hui ;
- 6 - Mettre en œuvre la décision choisie ;
- 7 - Évaluer les résultats, adapter ou revoir la décision.



Les bénéfices de la méthode de résolution des conflits sans perdant



- Absence de ressentiment,
- Motivation de chacun à réaliser les solutions décidées ensemble, gain de temps pour la suite,
- Décision de meilleure qualité, plus durable,
- Augmentation du respect et de la confiance mutuels,
- Transformation d'un contexte d'animosité en coopération,
- Dédramatisation des conflits, développement d'une relation vraie où le conflit peut être vécu positivement,
- Développement d'une créativité commune.

Gérer les crises émotionnelles

Faire face à l'agressivité d'un autre

1- **Poser le cadre de la situation** : Quel est mon statut ? Partie-prenante, responsable ou tiers ? Quel est le cadre légal ou réglementaire ? Quelle est ma marge de manœuvre ou d'interprétation ?

2 - **Diagnostiquer et prendre en compte l'état de mon protagoniste**

- Repérer son émotion par ses mots, son corps, ses gestes, sa respiration, son ton de voix. Est-ce de la peur, de la colère, de la surprise ?

- Décoder son agressivité. Est-elle saine, provenant d'une insatisfaction, ou pathologique, liée à un dysfonctionnement ?

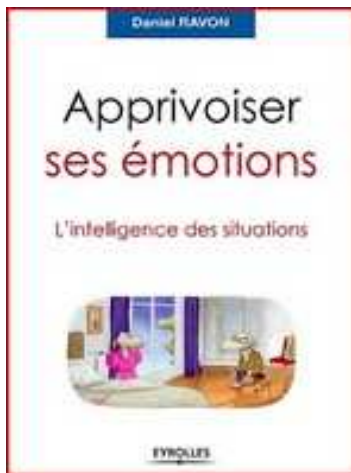
- Être vigilant sur le processus mimétique de contagion des émotions.



Gérer les crises émotionnelles

Faire face à l'agressivité d'un autre

3 - Entendre et apprivoiser ma propre émotion



- Identifier mon émotion, la nommer, l'accepter, en évaluer l'intensité;
- Prendre de la distance avec mon émotion : la poser à côté de moi pour ne pas être envahi par elle. Mettre en place un dialogue entre mes tripes et ma tête. Par ex. : J'ai peur ! Peur de quoi ? Est-ce justifié ?
- Surseoir à mes impulsions, par exemple en attendant le bon moment pour exprimer ma colère, en la mettant pour plus tard "dans la corbeille à linge sale".

Gérer les crises émotionnelles

Faire face à l'agressivité d'un autre

3 - Entendre et apprivoiser ma propre émotion (suite)

- Agir sur mon corps, respirer profondément et lentement, choisir une position, ma "posture d'assurance", ma voix, mon regard. Par ex. : croiser les bras, me mettre droit sur ma chaise, me mettre debout pour écouter un message téléphonique désagréable, etc. ;

- Agir sur mon mental : mes convictions, ma mission, mes objectifs, mon image de l'autre. Me positionner dans le groupe ou dans mon statut. Par ex. "Dans ce métier, je suis payé pour me prendre des bûches dans la figure sans en envoyer en face...";

- Diagnostiquer le danger et l'urgence, en identifiant les ressources de chaque protagoniste et celles de l'environnement.



Gérer les crises émotionnelles

Faire face à l'agressivité d'un autre

4 – Faire baisser la pression

- Donner à l'autre un signe de reconnaissance, lui offrir un espace d'expression lui permettant d'exprimer son émotion. Par ex. : « On dirait que quelque chose en va pas ! »
- Évoquer un point commun, une valeur commune, au-delà du différend : « Moi aussi, je me mets en colère quand je suis contrarié ! »
- Rappeler le cadre, les règles de l'institution ou du lieu, les conventions
- Introduire une rupture, un changement de registre, de ton, par ex. l'humour (mais pas l'ironie)



Gérer les crises émotionnelles

Faire face à l'agressivité d'un autre

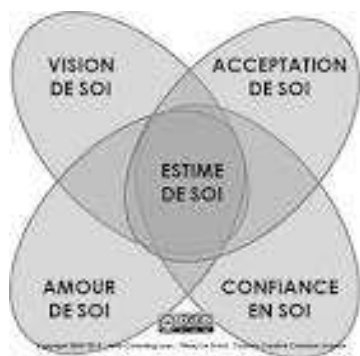
- **5 – Introduire un élément tiers** qui va se poser en travers du jeu à deux et mettre de la distance :
 - Tout ce qui permet de mettre de l'espace et/ou de prendre du temps : un dossier à chercher, une lumière à allumer, une fenêtre à ouvrir ou à fermer;
 - Une tierce personne que "j'appelle au secours", qui peut prendre le relais ou simplement être témoin (un collègue, un supérieur hiérarchique, un autre usager ou client, etc.)Parfois, dans des circonstances de grande crise ou de grand danger, il faut faire appel à la police ou aux pompiers.
Dans les cas de rencontres à risques, une stratégie peut être préparée en équipe avec des codes : une sonnerie de téléphone, l'arrivée de la secrétaire avec une boisson, l'irruption d'un collègue qui vient chercher une information
- Proposer à celui ou ceux qui sont dans l'émotion quelque chose à faire. Par ex. : boire un café, prendre l'air et revenir dans 10 minutes, etc.



Gérer les crises émotionnelles

Faire face à l'agressivité d'un autre

6 – Ménager à l'autre et à moi-même une sortie honorable



Chacun doit pouvoir sortir du jeu en gardant une image intacte de lui-même. Par ex. une cigarette, un prétexte du rebelle pour obéir à l'autorité, etc.

Si l'échange est possible et indispensable aussitôt après l'instant de crise, recentrer le débat sur l'objet du conflit qui a provoqué l'affrontement, et non pas sur le comportement du protagoniste.

Sinon, donner un rendez-vous, dans une perspective de négociation pour un règlement "à froid" du problème, "dès que seront restaurées les conditions du dialogue".

Rassurer chacun sur le fait qu'il sera écouté et que justice sera rendue.



Gérer les crises émotionnelles Faire face à l'agressivité d'un autre

7 - Revenir au cadre de la loi, de la règle

- Réparer le préjudice causé à la victime (insultes, coups, etc.) ou à l'institution (dégâts matériels, perturbation du service, etc.)

et amener le transgresseur des règles à se civiliser et à se construire. Par ex., sanction (éducative et tournée vers l'avenir), avertissement, réparation, dépôt de plainte en Justice, etc.

- Mettre en place un cadre dans la durée : instituer - ou si nécessaire, revoir - les règles qui permettent d'éviter ou de résoudre ce genre de conflit, passer un contrat spécifique avec l'intéressé.

