

Didier NOYE

# Gérer les conflits

*De l'affrontement à la coopération*

A pink square is located in the top-left corner of the page. A horizontal pink line extends from the right edge of this square across the top of the page.

# Gérer les conflits

De l'affrontement à la coopération

Didier Noyé

*Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING*

*Illustrations d'Etienne Appert*

INSEP CONSULTING  
*Éditions*

# Sommaire

---

<b>Pourquoi gérer les conflits ?</b>	<b>4</b>
<b>1. Pourquoi des conflits ?</b>	<b>5</b>
Les sources des conflits	6
Le malentendu	7
Les non-dits	8
La confusion entre besoin et solution	9
L'affrontement de logiques	10
Des exigences, sources de tensions	11
Les conflits de personnes	12
<b>2. Quels comportements en cas de conflit ?</b>	<b>13</b>
Des voies sans issue	14
Les comportements qui mettent des barrières	15
Quelques procédés déshonorants	16
Des phrases révélatrices	17
Les paroles qui mettent de l'huile sur le feu	18
Comprendre et gérer les émotions	19
Établir une bonne communication	20
Écouter	21
Remonter aux besoins	22

Adopter une démarche de résolution de problème	23
Construire ensemble	24
Ce qui permet la coopération : le respect de soi et des autres	25
Ce qui empêche la coopération : une image dégradée de soi ou des autres	26
Les comportements manipulateurs à éviter	27
Persécuteur, victime, sauveur	28
<b>3. Comment traiter un conflit ?</b>	<b>29</b>
Stratégies et démarches de traitement des conflits	30
Les différentes stratégies possibles	31
Stratégie de collaboration, d'évitement, d'accommodation	32
Stratégie de compromis, stratégie d'imposition	33
Fil conducteur pour traiter un conflit	34-36
Pratiquer le feed-back pour éviter le non-dit	37
Arrêter l'agression	38
Utiliser « <i>la technique de l'édredon</i> »	39
Répondre aux critiques	40
DESC pour ouvrir un conflit	41
Négocier pour sortir du conflit	42
<b>4. Peut-on prévenir les conflits ?</b>	<b>43</b>
Expliciter les règles du jeu	44
Préparer les décisions en concertation	45
Encourager l'expression des désaccords	46
Définir les modalités de traitement des conflits	47
<b>Lectures complémentaires</b>	<b>48</b>

# Pourquoi gérer les conflits ?

---

Il est préférable de gérer les conflits plutôt que de les ignorer, de les minimiser, de les laisser traîner. Les conflits sont naturels dans le cadre du travail et il est possible de les traiter de façon constructive.

**Le conflit a sa place dans la vie d'une organisation. Une organisation qui se transforme, qui s'adapte à de nouvelles exigences génère des tensions.**

**À l'inverse, l'absence totale de conflit devrait nous inquiéter ;** elle peut être le signe d'une organisation qui se donne des objectifs de confort, qui ne relève aucun défi et donc qui court peut-être un risque.

Un manager doit, à son niveau, savoir gérer les situations difficiles, en particulier celles qui sont génératrices de conflits. Le conflit n'est pas un accident dans l'activité du manager ; il est inséparable de cette activité.

# 1. Pourquoi des conflits ?



# Les sources des conflits

## Différend



On constate souvent une dégradation liée à un différend non traité.

**Différend** : les personnes ont des positions divergentes vis-à-vis de la situation ; la volonté d'aboutir ensemble existe encore.

## Affrontement



**Affrontement** : antagonisme, opposition entre les personnes ; évolution vers un rapport de force.

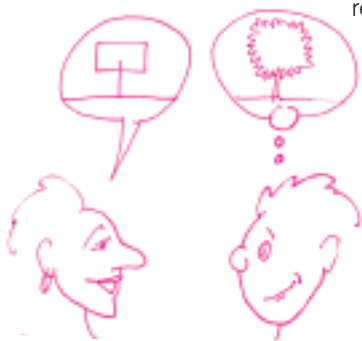
Le conflit résulte de difficultés ou de problèmes non résolus, de besoins non satisfaits. Les causes d'un conflit peuvent être multiples.

Un conflit est fréquemment traité par la fuite du problème ou par l'imposition d'une solution par une des parties en présence. Il est donc important de comprendre ce qui génère des conflits pour avoir une réaction appropriée.

*Ce recueil propose des recommandations pour le traitement des situations conflictuelles entre les personnes ; il n'a pas pour objet le traitement des conflits sociaux collectifs.*

# Le malentendu

*Contrairement à ce que l'on peut croire, le désir de communiquer est naturel mais la capacité à communiquer ne l'est pas du tout. Cette contradiction entre le désir et la capacité est source de nombreuses frustrations.*



Quand deux personnes se rencontrent à un instant  $t$ , il faut se rendre compte que ce qui essaie d'entrer en contact, ce sont deux cerveaux de 12 à 14 milliards de neurones que la culture, l'éducation, l'expérience, le caractère ont câblés de façon unique. Quand on sait que les problèmes majeurs des ordinateurs sont les interfaces, on comprend mieux quelles difficultés de vocabulaire, de tournure d'esprit, de façon de penser, ces deux cerveaux vont rencontrer. Au fond, au lieu de s'étonner qu'il y ait tellement de malentendus, il faudrait s'émerveiller que, malgré tout, les humains réussissent à communiquer.

Une source de conflits est le *malentendu*. Expression admirable qui montre que les désaccords sont souvent une question d'écoute. Au XVII<sup>ème</sup> siècle, on disait, pour dire à quelqu'un qu'on l'avait compris : « *Je vous entends* ».

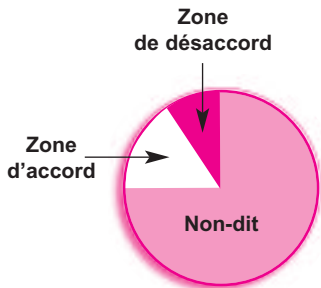
## Les non-dits

Dans la relation entre deux personnes, il y a généralement des domaines où l'accord est bien identifié ; il peut aussi exister des zones de désaccord explicite. Mais il y a parfois une importante zone de flou, de non-dits.

Cela représente une source potentielle d'interprétation et de conflits. Il existe du flou sur les attentes réciproques, sur ce qu'il convient de faire, sur *qui fait quoi*. « *Cela va sans dire* ». On croit que les choses vont de soi, mais ce n'est pas le cas.

Et s'il y a des insatisfactions, on n'en parle pas, on suppose que l'autre se rend compte des effets produits par son action. « *Inutile d'en rajouter* ».

**Une source de conflits : les non-dits. On ne pense pas ou on n'ose pas dire les choses au bon moment.**



Un désaccord ouvert est moins nuisible qu'un conflit larvé. Un problème ignoré est un problème amplifié.

\* Schéma inspiré de R. Benayoun, cf. V. Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting Editions.

## La confusion entre besoin et solution

*L'origine d'un différend se situe souvent dans la confusion entre un besoin et une solution, puis dans la rationalisation destinée à justifier sa position et enfin dans l'attitude d'intolérance croissante.*

A a un besoin et il a imaginé une solution pour y répondre qui se trouve bloquée par B, ce qui est source de frustration. La situation va s'altérer de plusieurs façons :

**SOLUTION**

Besoin

A va s'encombrer de raisonnements justificatifs qui, petit à petit, vont occulter son besoin profond. La solution va faire passer au second rang le besoin lui-même (surtout si le besoin est peu avouable). On en vient à confondre raison profonde et rationalisation.

En même temps, l'attitude de A devient intolérante. Au début il dit : « *On pourrait faire cela* », puis « *On devrait faire cela* ». Ensuite : « *Il n'y a qu'à faire cela* », et « *Il n'y a que cela à faire* ».

Arrivé ici, A est en situation bloquée. Il ne connaît plus lui-même très bien son besoin. Les fausses justifications cachent son besoin de départ.

Au même moment, B est bloqué par tel comportement de A. Le même processus va se produire en lui et B va arriver à une solution aveugle, bloquée, entachée des mêmes insuffisances. Et les deux solutions sont inconciliables. Or, les besoins d'origine sont souvent conciliables.