

GÉRER LES CONFLITS ET LES INCIVILITES



CONTENUS ET OUTILS PEDAGOGIQUES

Akène

Nous sommes en permanence confronté(e)s à toutes sortes de conflits : mécontentes entre collègues, agressivité permanente de certains, divergences d'opinions sur la manière de travailler ou refus des nouvelles orientations stratégiques, les occasions de conflits sont innombrables.

Mais les conflits sont également très fréquents avec des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, dans le cadre de relations professionnelles ou associatives.

Mais comment faire pour rester convivial et humain, atteindre ses objectifs, imposer son point de vue tout en laissant les autres exprimer le leur ? La première des attitudes à adopter est d'accepter que Les conflits sont au cœur des relations humaines. Le conflit est normal, naturel... et sain.

La plupart des situations « tendues » sont assimilées à des conflits **mais elles ne constituent pas de véritables conflits**. Nous verrons pourquoi.

Alors, qu'est-ce qu'un conflit et comment le gère-t-on ?

C'est ce que nous vous proposons de découvrir, en 3 étapes :

- Analyser le conflit et comprendre ce qui se joue,
- Identifier les aspects factuels et les aspects psychologiques du conflit,
- Disposer d'outils pour changer les pratiques et négocier positivement.

POUR BIEN COMMENCER

Décrivez les situations de conflits auxquelles vous êtes confronté(e) dans le cadre de vos relations professionnelles ou sociales (non familiales).

ANALYSER LE CONFLIT

Qu'est-ce qu'un conflit ? Les conflits de fonds et les conflits relationnels.

LES PRINCIPALES SOURCES DE CONFLITS

Sur le fonds, les conflits peuvent porter sur la politique de l'organisme, les rôles, les statuts, les objectifs, les ressources, le pouvoir et les délégations, le mode de management. Les conflits relationnels portent sur l'interprétation, le contexte, les frustrations ou les réactions émotionnelles.

LES PERSONNALITES DIFFICILES

Les conflits entre tiers. Les conflits à caractère pathologique. Les personnalités difficiles. La personne stressée.

LES NIVEAUX DE DÉSACCORD

Les désaccords sur les faits, sur l'interprétation des faits, sur les buts, les causes, les solutions, les méthodes, les critères et les règles, les valeurs.

LES PHASES D'UN CONFLIT

Les 5 phases d'un conflit. Peut-on anticiper un conflit ?

PSYCHOLOGIE DU CONFLIT

La santé mentale. Les conflits à caractère pathologique. Le cadre relationnel des conflits. Les 3 « P ». Le contrat relationnel. Intérêt pour une équipe. Exemples de formulations. La notion de cadre de référence. Le malentendu. Les écarts de vision et de perception. Les apports de la PNL. Les préférences cérébrales. Respecter les valeurs. Obtenir l'adhésion. Découvrir les valeurs d'autrui. Comment procéder ?

LE CADRE NEUROLOGIQUE DES CONFLITS

Le cerveau sous stress. Les comportements émotifs. Interpréter les émotions. Émotion ou sentiment ? Le processus de deuil.

DES RELATIONS GAGNANT/GAGNANT

La méthode GORDON. Test autodiagnostic : « Êtes-vous assertif (ve) ? Les attitudes en situation de conflit. L'assertivité. La fuite. L'agression. La manipulation. Quelles attitudes développer ? Comment développer son assertivité ?

LES OUTILS

La démarche de gestion de conflits. Analyser la situation. Préparer la négociation. Préparer l'argumentation. L'entretien de résolution de conflit.

POUR ALLER PLUS LOIN...

La soumission à l'autorité. L'expérience de Milgram. (Le jeu de la mort).

AKENE est un organisme de formation enregistré à la DIRRECTE de ROUEN.

N° INSEE 352 199 301 00099 APE 8559A. Contact : Françoise ADAM. Mobile : 06 59 48 63 08.

E-mail : francoiseadam48@gmail.com <https://www.akene.blog/>

POUR BIEN COMMENCER...



Vous souhaitez améliorer votre pratique en matière de gestion des conflits ? Avant de commencer, nous vous invitons à répondre aux questions ci-dessous. Conservez ces notes : vous serez heureux (se) dans quelques mois de pouvoir constater vos progrès !

LES CONFLITS QUE VOUS

Les conflits que vous rencontrez	Avec qui ?	Qu'est-ce qui vous gêne le plus ?

ANALYSER LE CONFLIT



La principale difficulté pour gérer un conflit est d'y voir clair. En général, nous sommes dans la plus grande confusion et ne savons par quel bout prendre le problème.

Avant toute chose, il convient donc d'analyser le conflit, de comprendre sur quoi il porte vraiment, quelle est sa source et comment il est possible de le gérer.



Testez vos connaissances : vrai ou faux ?

	VRAI	FAUX
Une dispute est un conflit		
Une guerre est un conflit		
Un malentendu est un conflit		
Des points de vue différents constituent un conflit		
Un désaccord est un conflit		
Il existe des conflits de valeurs		
L'énervement est le signe d'un conflit		
Il y a des conflits qui sont invisibles		
Il n'est pas normal d'avoir des conflits, ce n'est pas sain		
Il existe des conflits individuels ou collectifs		
Tous les conflits sont négociables sauf les conflits de valeurs		

Un conflit est un écart, une divergence, une opposition, un sens contraire... entre deux personnes ou plusieurs. Il faut qu'il y ait cet écart pour parler de conflit. C'est une énergie, une force qui peut être dissimulée, contrôlée ou manifestée avec plus ou moins de violence.

Le malentendu ou la dispute souvent perçus comme le conflit en lui-même, mais ils ne constituent pas des conflits au sens propre dans la mesure où, lorsqu'on finit par s'entendre, on peut s'apercevoir qu'on était du même avis.

Une personne qui s'énerve n'est pas forcément en conflit, elle peut avoir du mal à gérer ses émotions ou ne connaître pour se défendre, que le mode agressif. Inversement, certaines personnes sont capables de contrôler leurs émotions de telle manière qu'il est impossible de percevoir leur désaccord alors qu'il existe bel et bien.

Certains conflits restent latents, voire non assumés ou dissimulés au motif qu'il convient pour conserver de bonnes relations, de ne pas « se disputer ». La réalité est toute autre : un conflit non géré « pourrira » la situation, le ressentiment envenimera les relations et créera des rancunes parfois féroces.

FAUT-IL CHERCHER A

Le conflit est normal, naturel et sain : c'est le propre de la nature humaine. Nous avons tous des besoins, des valeurs, des points de vue différents... et des frustrations lorsque nous n'obtenons pas ce que nous voulons.

Non seulement **il ne faut pas les supprimer** mais il faut apprendre à les faire émerger très rapidement et à les gérer efficacement car **ils sont une source de progrès** et de cohésion du groupe.

La confiance ne peut exister que si chacun se sent le droit d'exprimer des avis contraires et **se sent reconnu pour ses différences**. Toutes les enquêtes sur les couples qui durent montrent de façon claire qu'il s'agit de ceux qui sont fréquemment en conflit. Chaque conflit réaffirme l'estime et la confiance réciproque.

A l'inverse, ceux qui ne se disputent jamais finissent par s'éloigner et par ne plus rien avoir à se dire. Résoudre les conflits **dans le respect de soi et des autres** est ce que nous recherchons tous.

Entendre, accepter un point de vue différent peut être source de créativité collective, d'innovation et de progrès, c'est le prix de la confiance.

Tous les conflits sont **négociables... sauf les conflits de valeurs** : Il n'est pas possible de demander, ni d'obtenir de quelqu'un qu'il renonce à ses valeurs.

LES REPONSES SONT DONC LES SUIVANTES

	VRAI	FAUX
Une dispute est un conflit		X
Une guerre est un conflit	X	
Un malentendu est un conflit		X
Des points de vue différents constituent un conflit	X	
Un désaccord est un conflit	X	
Il existe des conflits de valeurs	X	
L'énervement est le signe d'un conflit		X
Il y a des conflits qui sont invisibles	X	
Il n'est pas normal d'avoir des conflits, ce n'est pas naturel, ni sain		X
Il existe des conflits individuels ou collectifs	X	
Tous les conflits sont négociables sauf les conflits de valeurs	X	

Reprenez la liste des conflits que vous avez évoqués en commençant votre lecture de ce dossier. Choisissez-en un ou deux et caractérisez-les :

- Existe-t-il un écart, une divergence ?
- S'agit-il d'un malentendu ? D'une dispute ?
- S'agit-il de réactions émotionnelles ?
- Le conflit est-il visible ? Latent ?

Reportez à chaque fois vos réponses dans un tableau tel que ci-dessous.

Conflit(s) Décrivez-le(s)	Personne(s) en cause	Caractéristiques



Il existe différentes sources de conflits. On distinguera les conflits de fonds et les conflits relationnels, ceux qui se produisent avec des personnalités difficiles ou entre tiers, les conflits à caractère pathologique et les agressions exutoires et enfin, les conflits avec une personne stressée.

Les conflits de fonds et les conflits relationnels n'ont pas les mêmes caractéristiques : les conflits de fonds portent sur des questions relativement factuelles tandis que les conflits relationnels sont liés aux relations entre des personnes.

LES CONFLITS DE FONDS

La nature du conflit est relativement gérable car elle est visible. Ils peuvent porter sur la vision du travail, les politiques, les stratégies, les rôles, les objectifs, les ressources, le pouvoir.

- **La politique ou la stratégie de l'entreprise** : Il s'agit d'un écart entre les orientations qui sont données par la direction et les attentes d'une personne ou d'un groupe.

EX : Quand France Télécom devient Orange et Wanadoo. Certains salariés ont le sentiment de perdre leur identité de service public. Ils sont désaccord avec les changements opérés.

- **Le rôle** : c'est l'écart entre le rôle que l'on se donne et celui qui nous est donné.

EX : On attend d'un chargé d'affaires industriel qu'il soit un véritable commercial. Or, sa formation essentiellement technique et ses goûts personnels le destinaient à des activités techniques. Il est en conflit entre le rôle qu'il voulait jouer et celui que nécessitent les évolutions de son métier.

- **Le statut** : c'est ce que l'autre ou que le groupe attend de quelqu'un du fait de son statut. Cette notion recouvre la notion de posture ou de devoir : le directeur de service doit-il participer au repas de fin d'année (non obligatoire) des salariés de l'entreprise ? On attend du manager qu'il soit pédagogue. On attend de la secrétaire qu'elle soit à l'écoute. Ces attentes correspondent plus ou moins bien aux missions et à l'idée que les personnes en cause se font de leur rôle.

- **Les objectifs** : Priorités, échéances, orientation générale des activités. C'est la question des priorités : EX : doit-on d'abord travailler sur la communication ou sur le commercial ? Développe-t-on tel produit ou tel autre ?

Doit-on augmenter le chiffre d'affaires ou les marges ? S'occuper des clients anciens ou prospecter ? Cette question est une source infinie de conflits, chacun défendant ses objectifs, bien entendu.

- **Les ressources**, leurs limitations et leurs répartitions : On parle aussi de conflits de besoins : matériels, financiers, humains, temps, etc. Les choix de ce niveau créent des frustrations et donc des conflits.
- **Le pouvoir et la délégation** : Dans certains univers, le pouvoir est très centralisé ce qui provoque des frustrations chez ceux qui aimeraient qu'on leur fasse davantage confiance et qu'on les laisse agir. Un conflit à ce niveau va générer de la démotivation, voire une hostilité latente. D'où l'importance de la délégation.

Dans la gestion des projets « transverses » qui rassemblent des personnes n'ayant pas de lien hiérarchique, les relations de pouvoir ne sont pas toujours clairement définies ce qui peut générer des conflits entre ceux qui pilotent le projet, ceux qui ont l'autorité hiérarchique (dont on attend normalement qu'ils décident) et/ou ceux qui ont la compétence technique, mais pas la possibilité d'imposer leurs directives. Clarifier les règles du jeu est alors une priorité.

- **L'adéquation du mode de management** en fonction du contexte et de la personne. Les personnes autonomes et compétentes ont moins besoin d'être encadrée que les autres. Inversement, des personnes peu autonomes et peu compétentes ont besoin d'être accompagnées et formées. Certains managers adoptent les mêmes pratiques quel que soit le profil du collaborateur, générant ainsi des conflits avec les uns ou les autres.



- Reprenez la liste des conflits que vous avez identifiés au début de votre lecture.
- Poursuivez votre analyse et dites sur quoi portent les conflits que vous avez pris comme exemple : s'agit-il de conflits de fonds ou de conflits relationnels ? Sur quoi portent-ils ?

Détaillez-bien votre réponse.

LES CONFLITS RELATIONNELS

Les conflits relationnels se déclenchent lorsqu'un ou plusieurs de nos besoins sont frustrés. Ils résultent le plus souvent de :

- **L'interprétation.** Il s'agit de notre difficulté à rester dans le factuel en laissant place au jugement, l'évaluation, la comparaison, l'émotion.

Nous sommes tous différents, avec des représentations, des idées, des valeurs, des sentiments, des priorités et des modalités réactionnelles différentes. Les mots n'ont pas le même sens pour tous et nous interprétons souvent plus que nous ne comprenons vraiment ce qui nous est dit.

- **Les réactions émotionnelles** sont individuelles : attirance ou répulsion, peur, plaisir ou déplaisir, certains sont démonstratifs et trouvent ça normal, d'autres contrôlés et trouvent ça normal également.
- **Les conflits relationnels peuvent être liés au contexte** : pression concurrentielle, précarité, difficulté conjoncturelle, etc. Lors d'une fermeture d'usine par exemple, les sensibilités sont exacerbées et les conflits plus nombreux. Les souffrances sociales exacerbent les conflits relationnels.
- **Des besoins non satisfaits et la façon de compenser ces manques.** Certaines personnes cumulent les frustrations depuis longtemps. Il arrive un moment où, ne craignant plus de perdre leur emploi, créer des conflits ou manifester un désaccord permanent devient un jeu. (Jeu psychologique).

- **La personnalité** : La personnalité se structure différemment selon les personnes, l'environnement familial, social. A l'âge adulte, les réactions émotionnelles sont devenues très personnelles. Le niveau de maturité et d'autonomie est très différent selon les individus, leur manière de gérer les conflits également.
- **Les valeurs** : Les conflits de valeurs peuvent susciter des réactions émotionnelles très fortes caractéristiques d'un processus de deuil (voir plus loin).

Les conflits politiques, syndicaux, idéologiques, prennent naissance sur des conflits de valeurs.



Testez vos connaissances. Caractérissez les conflits proposés dans les histoires ci-dessous. S'agit-il de :

- Conflit de valeur
- D'interprétation émotionnelle.
- Conflit de pouvoir ou de besoins.
- Conflit de priorité (objectif)
- La politique ou la stratégie de l'entreprise.

Voir page suivante.

Vous pouvez donner plusieurs réponses.

L'histoire	La source probable du conflit (Il peut y en avoir plusieurs)
1. On séquestre le patron qui veut fermer l'usine.	
2. Une femme attend son mari rentre à l'aube avec le rouleau à pâtisserie.	
3. Un employé est furieux parce qu'il attend la signature de son chef pour commander le matériel dont il a besoin. Le chef est en déplacement à l'étranger.	
4. Cette personne lui tape sur les nerfs, elle n'y peut rien.	
5, Le directeur commercial se plaint que la production ne fasse pas plus d'efforts pour livrer dans les délais.	

LES RÉPONSES

L'histoire	La source probable du conflit (Il peut y en avoir plusieurs)
1. On séquestre le patron qui veut fermer l'usine.	La politique ou la stratégie de l'entreprise
2. Une femme attend son mari rentre à l'aube avec le rouleau à pâtisserie.	Conflit de valeur
3. Un employé est furieux parce qu'il attend la signature de son chef pour commander le matériel dont il a besoin. Le chef est en déplacement à l'étranger.	Conflit de pouvoir et de besoins.
4. Cette personne lui tape sur les nerfs, elle n'y peut rien.	L'interprétation émotionnelle.
5, Le directeur commercial se plaint que la production ne fasse pas plus d'efforts pour livrer dans les délais.	Conflit de priorité (objectif)

On voit bien avec ces exemples l'importance à bien analyser les sources du conflit : la réussite de la négociation et l'issue du conflit en dépendent.

PSYCHOLOGIE DU CONFLIT



La plupart des conflits peuvent être gérés avec objectivité mais parfois, les aspects émotionnels et affectifs rendent cela difficile.

On peut être en présence de personnalités difficiles, de réactions émotionnelles ou à caractère pathologique.

LA SANTE MENTALE

Il arrive que les réactions émotionnelles ou les comportements d'une personne soient tellement éloignés de ce que nous considérons comme « normal », que **nous nous interrogeons sur la santé mentale de l'individu.**

La santé est définie par l'OMS (organisation mondiale de la santé) comme un état de bien-être qui doit permettre de **travailler, jouer et aimer.**

On considère qu'une personnalité adulte doit être capable de **donner et de recevoir, de demander et de refuser.** A y regarder de plus près, sommes-nous toujours en capacité de le faire ?

Il est évident que nous ne rêvons pas de vivre dans un état de béatitude permanent mais que nous cherchons néanmoins éviter les moments désagréables, même si, de temps en temps, peuvent se produire des tensions, des énervements, contrariétés ou stress, assez « normaux ».

Gardons-nous donc de juger « malade » et de rejeter une personne dont nous ne comprenons pas les réactions et les comportements. Disons plutôt que ces personnalités sont « difficiles » pour nous et acceptons qu'elles nous énervent.

Pourtant, sachons que les études actuelles montrent le fort développement du nombre de personnes rencontrant des difficultés relationnelles, dans les populations de jeunes ou de très jeunes notamment.

LES CONFLITS A CARACTERE PATHOLOGIQUE

Il existe bien cependant, **des conflits relationnels à caractère pathologique** qui se produisent entre des personnes diagnostiquées pour une maladie : bipolarité, schizophrénie, personnalité paranoïde, dépression, anxiété, etc.

Ces personnes peuvent avoir **des réactions émotionnelles violentes** ou au contraire vivre **dans un état dépressif permanent**.

Ces difficultés sont rarement les seuls symptômes de leur maladie. Elles peuvent rencontrer des difficultés de concentration, de verbalisation, de mobilité, font l'objet d'un **suivi médical particulier** et bénéficient parfois, **du statut de personne handicapée**.

Si vous pensez qu'un proche relève de ces cas, adressez-vous à un médecin, à votre entreprise ou au service social de votre mairie afin de **connaître la conduite à tenir avec cette personne**. Elle a peut-être besoin de soins.

LES CONFLITS LIES AUX PERSONNALITES «

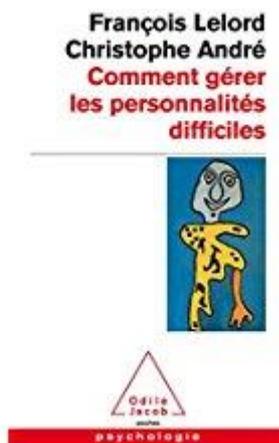
Il existe **des personnes dites « caractérielles »**. Dans un conflit, ce qui est recherché par la personne "caractérielle", c'est la satisfaction d'un besoin psychologique névrotique qui relève plus d'un traitement psychologique que d'une méthode de résolution de conflits.

La personne éprouve des difficultés pathologiques à s'affirmer positivement, voire, reste négative en permanence et reste fixée dans des rôles de « Victime » ou de « Bourreau ».



Christophe HONDELATTE dont la colère lors de l'émission « On n'est pas couchés » de France 2 est restée célèbre. [Voir la vidéo...](#)

Dans leur ouvrage « **Comment gérer les personnalités difficiles** », les psychiatres François LELORD et Christophe ANDRÉ, identifient 11 types de personnalités « difficiles ».



1. Les personnalités anxieuses,
2. Les personnalités paranoïaques,
3. Les personnalités histrioniques,
4. Les personnalités obsessionnelles,
5. Les personnalités narcissiques,
6. Les personnalités schizoïdes,
7. Les personnalités dépressives,
8. Les personnalités dépendantes,
9. Les personnalités passives-agressives,
10. Les personnalités hyper actives (type A)
11. Les personnalités évitantes.

Nous recommandons l'ouvrage. Sa lecture permet de comprendre que les personnalités vraiment pathologiques sont rares et que nous sommes tous susceptibles d'être émotionnellement touché(e)s, ce qui est normal.

Il n'en demeure pas moins que les incivilités, la violence verbale, les agressions, se développent et qu'il est nécessaire de savoir comment se positionner face à ces comportements.

Pour aller plus loin, voir aussi « [JE RESISTE AUX PERSONNALITES TOXIQUES](#) » de Christophe ANDRE et MUZO.

LES AGRESSIONS "EXUTOIRES"

Certaines personnes sont agressives et c'est une composante de leur personnalité. En vous agressant, **la personne n'exprime rien qui vous concerne personnellement**. Elle vous prend comme cible pour décharger son agressivité comme elle aurait pu prendre n'importe quelle autre personne rencontrée sur son chemin.

Il faut arriver à ne pas personnaliser ce genre d'agression, à ne pas en faire une affaire personnelle.

LA PERSONNE STRESSEE

Sous stress, le cerveau ne réagit plus « intelligemment » mais automatiquement. Nos comportements peuvent alors être déroutants pour notre environnement. (Voir plus loin, la vidéo de JL SERVAN SCHREIBER « [Le cerveau émotionnel](#) »).



Répondez aux questions ci-dessous :

- Les conflits que vous analysez sont-ils des conflits relationnels ?
- Quelles sont les frustrations vécues par les protagonistes ?
- Les conflits ont-ils un caractère pathologique ?

LE CADRE NEUROLOGIQUE DES CONFLITS



Grâce aux neurosciences et aux IRM (imagerie par résonance magnétique), il est possible de comprendre ce qui se passe dans notre cerveau. [David SERVAN SCHREIBER](#), psychiatre et neuro scientifique est l'un des premiers à montrer le fonctionnement du cerveau sous stress et comment l'émotion empêche la réflexion et nous conduit à adopter des attitudes de fuite ou d'agressivité. C'est lui également, qui introduit en France la technique de l'EMDR pour le traitement du stress post-traumatique.

LE CERVEAU SOUS STRESS

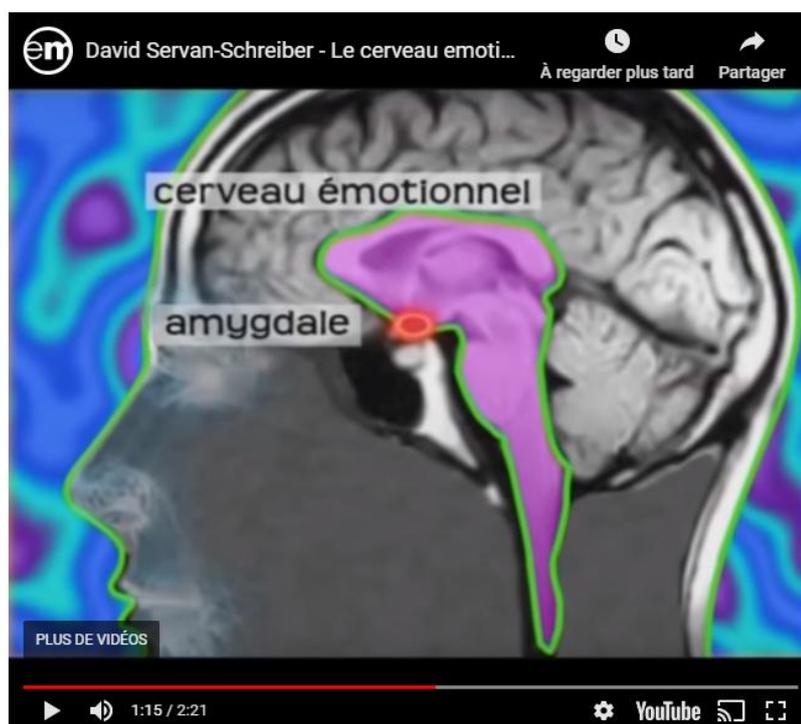
Que se passe-t-il lorsqu'on nous agresse ou lorsqu'on est sous stress ?
Sous l'effet d'un stress, d'une peur, d'une agression, réels ou imaginaires, notre cerveau passe en mode « auto-défense », avec 3 réactions possibles : la stupeur, la fuite ou l'agression.

Le cerveau « rationnel » (le cortex) se déconnecte du cerveau « émotionnel », (le cerveau limbique). nous ne pouvons plus penser, ni réfléchir. (**La capacité à raisonner est inversement proportionnelle à l'intensité de l'émotion**).

Ce phénomène à lui seul peut expliquer les comportements « incompréhensibles » adoptés par certains sous l'effet du stress et de la peur : stupeur, mutisme, violence...

Inutile alors de tenter quoi que ce soit avant d'avoir retrouvé un semblant de sérénité. Et **plus l'on s'énerve**, plus on met la pression, **pire c'est**.

Pour [voir la vidéo, cliquez ICI ou sur l'image](#)



LES COMPORTEMENTS EMOTIFS

Issu du mot latin « movere » qui signifie mouvement, « motion » a aussi donné mouvoir (bouger), émouvoir, moteur, motif, motivation. « e-motion » signifie « privé de mouvement ».

Le préfixe "e-" donne une idée de **direction** ou d'**origine**, et "movere" celle de l'**action** ou du **mouvement**. Ensemble, ils décrivent le fait de **susciter une réaction interne** et de la **rendre visible à l'extérieur**, que ce soit par des larmes, des frissons, ou toute autre manifestation physique d'une émotion.

Mais nous ne sommes pas éduqués à écouter nos émotion et la plupart du temps, elle nous fait peur. **Pourtant, c'est une alerte**, un indicateur que quelque chose ne va pas et requiert notre attention. Les études actuelles en matière de **biologie des comportements** affirment que la non prise en compte des émotions conduit à des maladies de plus en plus graves.

Lire l'article de Wikipédia...



Nos émotions et nos sentiments sont **des informations primordiales** sur ce qui se passe dans la relation entre l'autre et soi, ainsi qu'entre soi et soi. Ce sont des réponses automatiques du corps dont le but est de nous protéger. **Il est donc très important de prendre en compte ces phénomènes et de les exprimer.**

INTERPRETER LES EMOTIONS

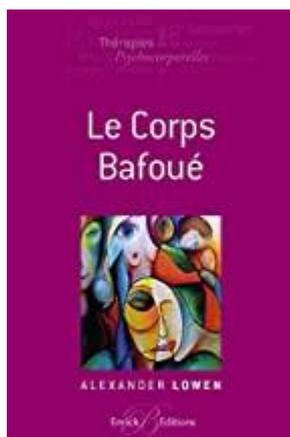
Robert PLUTCHIK identifie **4 émotions de base** et leurs combinaisons. Les émotions indiquent un besoin particulier :

- **La peur** indique que nous avons besoin d'être rassuré,
- **La colère**, que quelque chose n'est plus tolérable et qu'un changement doit intervenir,
- **La tristesse** que nous avons besoin d'être consolé(e),
- **La joie** d'être partagée.

Quelles que soient, les émotions ressenties par l'autre ou par soi-même, il convient :

- **De les prendre en compte.** (La plupart des maladies psychosomatiques se développent à partir d'émotions contrôlées ou refoulées),
- **De comprendre** ce qui suscite cela en nous,
- **D'agir pour que la situation change** vers un mieux-être.

Alexander LOWEN, psychiatre américain fut le premier à montrer comment les émotions refoulées sont à l'origine de nombreuses maladies physiques et psychologiques. Si le sujet vous intéresse, lisez [« LE CORPS BAFOUE »](#). et toute son œuvre.



EMOTION OU SENTIMENT ?

De nombreux psychologues affirment l'importance à distinguer les émotions et les sentiments. Selon eux, le sentiment s'étaye sur une émotion ou se constitue à partir d'un mélange d'émotions : le sentiment de culpabilité par exemple est fait de peur et de colère retournée contre soi.

L'émotion est une information transmise par le corps. Le sentiment est une construction, une élaboration de notre lien à autrui, une orientation psychique. Il est interne, privé et n'est pas accompagné de modifications physiologiques importantes.

Le sentiment peut durer toute une vie comme un sentiment d'amour ou de haine tandis que **l'émotion est fugace**.



Dans les conflits que vous vivez, quelles sont les émotions que vous ressentez ?
Les sentiments que vous éprouvez ? Qu'en déduisez-vous ?

LE PROCESSUS DE DEUIL

Les conflits interviennent fréquemment lors de changements : de travail, d'entreprise, de métier, de vie. Rappelons que tout changement se caractérise à la fois par la perte d'une ancienne situation connue et sécurisante, et l'arrivée d'une situation nouvelle dont on ne perçoit pas encore les bénéfices.

Un changement douloureux provoque le deuil de l'ancienne situation et nécessite le passage par différentes étapes et différentes émotions. Elisabeth KUBLER ROSS parle du cycle du deuil qu'elle définit comme le passage d'un état d'équilibre à un autre.

Elle identifie des étapes, associées à des émotions différentes :

- **La perte** (rupture d'attachement) : elle agit comme une « coupure », une privation.

- **Le déni** : la phase de déni est celle où l'on ne réalise pas vraiment ce qui vient de se passer, on n'y croit pas. « L'usine va fermer. Mais non, ce n'est pas possible ! Ils vont trouver quelque chose. »
- **La colère** arrive lorsqu'on prend conscience de la nouvelle réalité et qu'on la rejette. Dans les conflits sociaux, c'est la phase de manifestations, de protestations.
- **La négociation avec la réalité**. A cette étape, on tente de faire en sorte que la réalité soit moins brutale, plus acceptable. « Ils vont peut-être licencier des gens mais en garder un certain nombre ».
- Quand la nouvelle réalité s'impose enfin, c'est **la peur** qui se manifeste. On perçoit la perte dans toute sa brutalité, on est conscient des pertes mais pas encore de la nouvelle réalité et des bénéfices qu'elle pourrait engendrer. « J'ai perdu mon travail, que vais-je devenir ? » « Nous allons vous proposer une formation et un nouveau poste. Vous garderez votre statut et vos avantages acquis, vous resterez sur le site et le nouveau métier vous intéressera davantage, vous verrez. »
- C'est quand on a compris que le passé ne reviendra plus et qu'il faut vivre avec, qu'intervient **la tristesse**. C'est l'étape du chagrin, si triste, mais qui indique que le processus touche à sa fin.
- La fin du processus de deuil est marquée par **l'acceptation**. On réussit à pardonner, on n'oublie pas mais on ne souffre plus. Dans certaines situations, on y trouve même un bénéfice nouveau.

Le deuil est un processus de descente/remontée, plus ou moins long et plus ou moins douloureux selon les personnes et les situations : perdre son emploi est

évidemment très douloureux, surtout si l'espérance d'en retrouver un autre est faible.

Mais renoncer à un métier ou à un poste qu'on aimait, quand bien même l'entreprise nous en propose un autre, est tout aussi difficile. La « remonté » en revanche, pourra s'avérer plus facile.

Ce n'est pas la réalité qui provoque la douleur, c'est **l'intensité de l'attachement** que l'on avait à la situation, à la personne ou au symbole perdu.

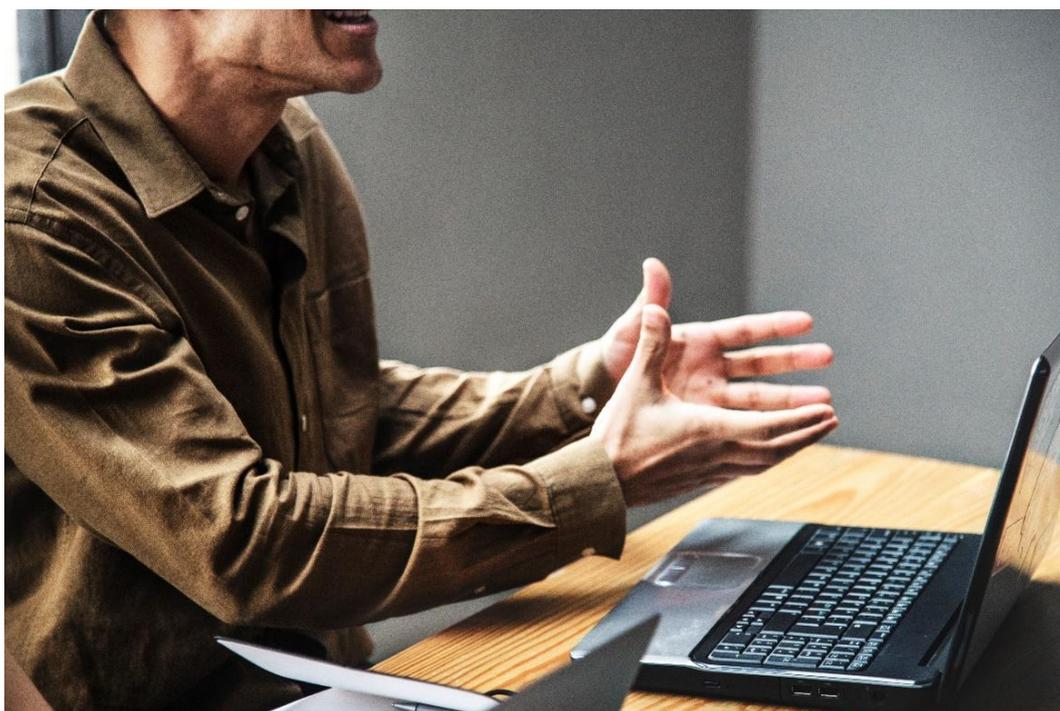
Lors des attentats de Charlie Hebdo, certains ont pleuré pendant des jours pour des personnes qu'ils ne connaissaient pas : c'était le symbole de la liberté et une certaine idée qu'ils avaient de la République dont ils faisaient le deuil. C'est le même phénomène qu'on observe lors du décès de personnes célèbres.

Le travail de deuil est progressif. A chaque stade d'évolution, la personne « perd » quelque chose (ce à quoi elle tenait), pour « gagner » autre chose : une autre vision, d'autres potentialités.

On ne peut agir pour influencer le processus de deuil, ni le raisonner. **Il convient de respecter et d'accompagner un deuil**, de reconnaître l'émotion. C'est tout.

Soutenir quelqu'un c'est **soutenir sa solitude** et non faire le travail de deuil à sa place et encore moins raisonner et lui monter une réalité qu'il ou elle ne peut appréhender. Dans ces moments-là, chacun est seul face à soi-même. « Émotion, n'est pas raison ».

LES CONFLITS COLLECTIFS



Certains conflits se produisent entre 2 personnes mais il en est aussi de collectifs, tels que les conflits du travail, les plus connus. On identifie les conflits entre tiers, intra-groupe ou inter-groupes et les conflits organisationnels.

Quel que soit le type de conflit, il peut porter sur les faits, sur l'interprétation des faits, sur les buts, les causes ou les solutions.

LES CONFLITS ENTRE TIERS

Il peut exister des conflits dans lesquels vous n'êtes pas impliqué(e) directement mais dont vous subissez les effets. Il peut s'agir de :

- **Les conflits entre tiers** à proprement parler : les inimitiés entre vos collaborateurs peuvent avoir toutes sortes de causes, mais on ne peut pas résoudre un conflit à la place des acteurs impliqués : ce que l'on peut faire c'est les aider à se réconcilier ou à trouver un accord. C'est ce qui caractérise la démarche de la médiation. Votre rôle consistera alors à objectiver ce qui est dit, à faire clarifier, à susciter l'échange et la communication entre les protagonistes et... à ne plus vous en mêler.
- **Les conflits intra groupe** : Les causes résident généralement dans les tâches assignées, les rôles alloués, les processus relationnels qui peuvent générer des jalousies, un sentiment d'injustice, réelle ou pas. Ces conflits surgissent fréquemment lors des restructurations ou lorsqu'on réorganise pour mutualiser des services.

Associer les collaborateurs aux changements est la meilleure manière d'anticiper les conflits **en traitant les problèmes le plus tôt possible** dans le processus de changement, avant qu'ils aient pris une importance trop grande.

- **Les conflits inter groupes** : 2 groupes peuvent se mettre en compétition alors qu'il faudrait de la coopération.

- **Les conflits intra organisationnels** : On trouve les causes de ces conflits dans la définition de la responsabilité, l'autorité, la hiérarchie, les rôles et fonctions, les postes de travail et la circulation de l'information, la définition claire des frontières entre les individus et les départements, des règles de fonctionnement, des principes de rémunération, etc. On retrouve là tous les champs du management et particulièrement du management collectif.



Les conflits que vous étudiez sont-ils des conflits entre tiers ? Intra groupe ? Inter groupe ou intra organisationnel ?

A cette étape de la connaissance du problème, vous êtes en mesure d'analyser un conflit, de comprendre ce qui se joue.

Pour vous y aider, nous vous proposons de tester vos connaissances à l'aide de l'exercice proposé ci-dessous.



Caractériser les conflits ci-dessous. Vous pouvez donner plusieurs réponses.

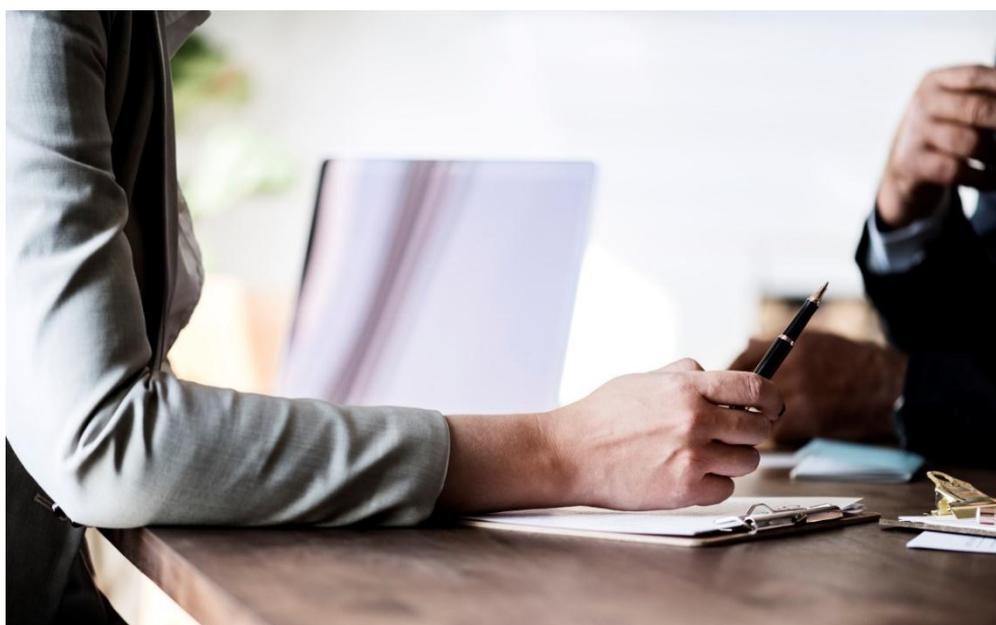
L'histoire	La source probable du conflit
<p>1. M. RAOUL est responsable de son service depuis 7 ans. Il obtient des résultats remarquables et ses 120 collaborateurs l'apprécient énormément. Récemment, sa société vient de procéder à des restructurations en supprimant certains services. M. PAUL, ancien directeur d'un des services supprimés, est pressenti pour remplacer M. RAOUL. Celui-ci décide de quitter l'entreprise et de répondre aux propositions d'embauche qui lui sont faites.</p>	
<p>2. MARTINE est toujours un peu dépressive. Elle se plaint continuellement et refuse le changement. Dernièrement, ses collègues se sont plaintes à leur responsable et ont demandé à ne plus travailler avec elle.</p>	
<p>3. FABIENNE et MONIQUE travaillent dans le même atelier d'une usine de composants électroniques. Elles sont également amies dans la vie. Dernièrement, elles se sont brouillées pour des raisons personnelles et refusent désormais de travailler ensemble et de coopérer.</p>	

<p>4. M. DENIS vient de s'inscrire à une formation à la gestion des conflits. Son entourage n'en pouvait plus ! Très « soupe au lait », il surréagit à tout moment.</p>	
<p>5. M. DOMINIQUE est très mécontent : son responsable de service vient de lui assigner de nouvelles tâches au motif qu'il est plus compétent que son collègue, qu'il est plus rapide et plus fiable.</p>	
<p>6. La direction commerciale du groupe LE-PARFUM vient de prendre la décision de supprimer le produit « SIBELLE » qui n'est pas remplacé. Les commerciaux sur le terrain, sont furieux.</p>	

Et voici les réponses.

L'histoire	La source probable du conflit
<p>1. M. RAOUL est responsable de son service depuis 7 ans. Il obtient des résultats remarquables et ses 120 collaborateurs l'apprécient énormément. Récemment, sa société vient de procéder à des restructurations en supprimant certains services. M. PAUL, ancien directeur d'un des services supprimés, est pressenti pour remplacer M. RAOUL. Celui-ci décide de quitter l'entreprise et de répondre aux propositions d'embauche qui lui sont faites.</p>	<p>Intra organisationnels</p>
<p>2. MARTINE est toujours un peu dépressive. Elle se plaint continuellement et refuse le changement. Dernièrement, ses collègues se sont plaintes à leur responsable et ont demandé à ne plus travailler avec elle.</p>	<p>De personnalité</p>
<p>3. FABIENNE et MONIQUE travaillent dans le même atelier d'une usine de composants électroniques. Elles sont également amies dans la vie. Dernièrement, elles se sont brouillées pour des raisons personnelles et refusent désormais de travailler ensemble et de coopérer.</p>	<p>Entre tiers</p>
<p>4. M. DENIS vient de s'inscrire à une formation à la gestion des conflits. Son entourage n'en pouvait plus ! Très « soupe au lait », il surréagit à tout moment.</p>	<p>Agression « exutoire »</p>
<p>5. M. DOMINIQUE est très mécontent : son responsable de service vient de lui assigner de nouvelles tâches au motif qu'il est plus compétent que son collègue, qu'il est plus rapide et plus fiable.</p>	<p>Conflit intra groupe</p>
<p>6. La direction commerciale du groupe LE-PARFUM vient de prendre la décision de supprimer le produit « SIBELLE » qui n'est pas remplacé. Les commerciaux sur le terrain, sont furieux.</p>	<p>Conflit inter groupes</p>

LES NIVEAUX DE DESACCORDS



Tout conflit est un désaccord qui peut porter sur des points différents, parfois même, sur plusieurs points.

On distingue 6 niveaux de désaccords : le désaccord sur les faits, sur l'interprétation des faits, sur les buts, les causes ou les solutions, sur les méthodes, sur les valeurs, les critères ou les règles.

Bien souvent, les causes du conflit ne sont pas claires, les tensions ne sont pas exprimées, la communication est lourde de sous-entendus. En général, tout est mélangé, et le simple fait de démêler l'écheveau des causes contribue à résoudre le conflit. Une chose est sûre : **on ne peut régler un conflit si l'on n'y voit pas clair.**

On distingue six niveaux de désaccords, non exclusifs les uns des autres : les désaccords sur les faits, sur l'interprétation des faits, sur les buts, les causes ou les solutions, sur les méthodes, sur les valeurs, sur les critères et les règles.

1. **Désaccord sur les faits** : une même réalité est vue sous deux aspects différents : il en ressort deux visions différentes accompagnées souvent du refus de la vision de l'autre. Ex : Le responsable hiérarchique impose le développement d'un nouveau projet, vous estimez n'avoir ni le temps, ni les ressources nécessaires.
2. **Désaccord sur l'interprétation des faits** : les faits sont reconnus de manière identique des deux côtés, mais chacun a une interprétation différente (notamment en fonction du contexte, de l'historique, du rôle et des enjeux propres à chacun).

Ex : Le service informatique est débordé. Tout le monde s'accorde sur le constat. La direction décide d'externaliser au maximum les prestations, le directeur informatique pense qu'il existe un risque à perdre l'essence même du système d'information.

3. **Désaccord sur les buts, les causes ou les solutions** : Désaccord sur ce qu'on se propose de réaliser (ex : Le chef veut imposer une décision à ses collaborateurs qui la jugent irréaliste...)

Ex : la direction constitue un groupe pour travailler sur l'innovation ; les personnes choisies sont des directeurs d'agence, peu compétents et peu intéressés par la question. La plupart jugent le projet irréaliste et le font savoir. Le projet tombe à l'eau alors qu'il aurait pu réussir s'il avait été proposé à des personnes adaptées à ce type de travail.

4. **Désaccord sur les méthodes** : le but est commun, mais il y a désaccord sur la marche à suivre pour l'atteindre. Le rôle de l'animateur du groupe est alors d'être exigeant sur les buts et de laisser les collaborateurs agir à leur convenance, à condition, évidemment qu'ils aient la compétence requise et que l'on soit clairs sur les résultats à atteindre et les délais.

Un des sujets de discorde les plus courants porte sur l'**externalisation ou le recrutement**. Faut-il externaliser certaines activités ou recruter du personnel compétent ? Les critères de choix sont souvent mal définis et mal hiérarchisés, ce qui occasionne des conflits.

Ces désaccords interviennent lorsque, pour gagner du temps, on propose trop rapidement la vision d'une situation partiellement connue de tous.

Chacun s'accroche à sa vision, c'est pourquoi il est plus intéressant d'associer les collaborateurs aux diagnostics afin qu'ils partagent une vision commune de la situation. Le temps ainsi « perdu », sera gagné par une meilleure adhésion du groupe.

5. **Désaccord sur les valeurs** : Ce sont les conflits les plus difficiles à résoudre, voire impossible à régler autrement que par une séparation. Ils sont les plus douloureux car étant liés aux options morales, politiques, philosophiques et culturelles de chacun, et sur la vision que l'on a du métier, du secteur, etc., ils affectent notre idéal, notre identité et notre sentiment de sécurité.

La bonne attitude est de respecter les valeurs et d'imposer ce respect à tous.

6. **Désaccord sur les critères et les règles** : les deux parties partagent les mêmes valeurs fondamentales, mais quelqu'un a fait ou a omis de faire quelque chose et cet acte ou omission a violé l'une de vos règles sur ce que les gens doivent ou ne doivent pas faire selon vous.

Les exemples les plus criants nous sont fournis par le monde politique lorsqu'il existe des problèmes de probité, d'honnêteté, etc. Et dans les relations professionnelles, lorsqu'un membre de la hiérarchie ne « donne pas l'exemple ».



Reprenez vos conflits d'exemples et dites sur quoi portent le ou les désaccords.
Il peut exister plusieurs niveaux de désaccord.



Maintenant, testez vos connaissances. Quelles sont les niveaux de désaccord ?
 Les faits ? L'interprétation des faits ? Les buts ? Les méthodes ? Les valeurs ?
 Les règles ?

L'histoire	Les sources de désaccord
<p>1. L'agence de communication dans laquelle travaille M. BERNARD rencontre des difficultés financières. La direction décide de licencier pour retrouver l'équilibre. M. BERNARD pense qu'il faut revoir la stratégie de développement et la politique commerciale.</p>	
<p>2. Le service informatique dont M. LAURENT est responsable coûte cher et ne donne pas entière satisfaction aux utilisateurs. M. LAURENT en connaît bien les raisons puisqu'il tente de les faire entendre à la direction depuis plusieurs mois : les projets sont trop flous, mal préparés, les utilisateurs sont mal formés. La direction propose d'externaliser le service ce qui fera baisser les coûts et offrira un meilleur service. M. LAURENT objecte que les coûts de maintenance des systèmes viendront s'ajouter aux coûts de prestations externalisées ce qui au total, reviendra plus cher que la situation actuelle, avec moins de souplesse pour les utilisateurs.</p>	
<p>3. M. GERMAIN est chef d'atelier d'une usine de production en surcharge importante. Il demande le recrutement d'un intérimaire qualifié pour renforcer l'équipe et propose le CV d'un intérimaire qu'il a déjà employé et dont il était très satisfait. La direction des ressources humaines lui impose un stagiaire au motif que le coût est plus intéressant. M. GERMAIN refuse catégoriquement et en appelle à la direction générale</p>	
<p>4. M. NOËL, animateur qualité vient d'être recruté dans une usine de production de conserves de poisson. Il est chargé de faire vivre le système qualité et a de ce fait des contacts avec tous les responsables de l'usine. Il détecte un problème d'hygiène alimentaire sur une ligne de fabrication et fait cesser immédiatement la production sans en référer à qui que ce soit. Le responsable de production, M. LUCAS, s'en offusque et conteste la décision.</p>	

<p>5. M. DAVID est nouvellement diplômé d'une école de commerce réputée. Il vient d'intégrer une société de prestations de services aux entreprises pour développer l'offre de service à l'international et prendre, à terme, la direction du service. Depuis 3 mois, il réalise des appels téléphoniques et prospecte par téléphone et par mail. Il s'ouvre à son responsable hiérarchique de l'inadéquation entre son poste et ses activités et demande qu'on lui permette de réaliser d'autres activités, de rencontrer les clients et de conclure des ventes notamment. Quelques mois plus tard, la situation n'ayant pas changé, il postule dans une autre entreprise et démissionne.</p>	
--	--

Les réponses

L'histoire	Les sources de désaccord
<p>1. L'agence de communication dans laquelle travaille M. BERNARD rencontre des difficultés financières. La direction décide de licencier pour retrouver l'équilibre. M. BERNARD pense qu'il faut revoir la stratégie de développement et la politique commerciale.</p>	<p>Désaccord sur les buts</p>
<p>2. Le service informatique dont M. LAURENT est responsable coûte cher et ne donne pas entière satisfaction aux utilisateurs. M. LAURENT en connaît bien les raisons puisqu'il tente de les faire entendre à la direction depuis plusieurs mois : les projets sont trop flous, mal préparés, les utilisateurs sont mal formés. La direction propose d'externaliser le service ce qui fera baisser les coûts et offrira un meilleur service. M. LAURENT objecte que les coûts de maintenance des systèmes viendront s'ajouter aux coûts de prestations externalisées ce qui au total, reviendra plus cher que la situation actuelle, avec moins de souplesse pour les utilisateurs.</p>	<p>Désaccord sur l'interprétation des faits</p>
<p>3. M. GERMAIN est chef d'atelier d'une usine de production en surcharge importante. Il demande le recrutement d'un intérimaire qualifié pour renforcer l'équipe et propose le CV d'un intérimaire qu'il a déjà employé et dont il était très satisfait. La direction des ressources humaines lui impose un stagiaire au motif que le coût est plus intéressant. M. GERMAIN refuse catégoriquement et en appelle à la direction générale.</p>	<p>Désaccord sur les buts, les règles</p>

<p>5. M. DAVID est nouvellement diplômé d'une école de commerce réputée. Il vient d'intégrer une société de prestations de services aux entreprises pour développer l'offre de service à l'international et prendre, à terme, la direction du service. Depuis 3 mois, il réalise des appels téléphoniques et prospecte par téléphone et par mail. Il s'ouvre à son responsable hiérarchique de l'inadéquation entre son poste et ses activités et demande qu'on lui permette de réaliser d'autres activités, de rencontrer les clients et de conclure des ventes notamment. Quelques mois plus tard, la situation n'ayant pas changé, il postule dans une autre entreprise et démissionne.</p>	<p>Désaccord sur les buts et sur les valeurs</p>
<p>4. M. NOËL, animateur qualité vient d'être recruté dans une usine de production de conserves de poisson. Il est chargé de faire vivre le système qualité et a de ce fait des contacts avec tous les responsables de l'usine. Il détecte un problème d'hygiène alimentaire sur une ligne de fabrication et fait cesser immédiatement la production sans en référer à qui que ce soit. Le responsable de production, M. LUCAS, s'en offusque et conteste la décision.</p>	<p>Désaccord sur l'interprétation des faits et sur les règles</p>

RÉCAPITULONS

Pour gérer un conflit, il faut d'abord l'analyser car la stratégie de résolution du conflit en dépend.

Comme voit dans les exemples proposés, il peut être difficile de distinguer les causes des conflits car tout est mêlé.

A cette étape, on n'a souvent pas encore assez d'informations pour y voir vraiment clair. C'est au cours des entretiens que les choses se clarifieront. C'est la raison pour laquelle la préparation de la négociation est si importante : Elle éclaire les zones d'ombre et vous permet de préparer vos questions.

Dans nos exemples, on aurait aussi bien pu dire que tous sont en désaccord avec les méthodes. Dans la mesure du possible, essayez de trouver la **cause principale** à la source du conflit. En travaillant sur cette cause, vous travaillerez aussi sur les autres.

En synthèse, retenir qu'on analyse d'abord les conflits selon leur nature. On distingue les conflits de fond, relationnels et de valeurs.

LES CONFLITS DE FONDS

On distingue principalement ceux qui sont liés à :

- La politique ou la stratégie de l'entreprise ou de l'organisme,
- Le rôle qu'on se donne ou qu'on nous donne,
- Le statut et ce qu'on en attend,
- Les objectifs et les priorités,
- Les ressources et les moyens,
- Le pouvoir et la délégation,
- Le mode de management.

AKENE est un organisme de formation enregistré à la DIRRECTE de ROUEN.
N° INSEE 352 199 301 00099 APE 8559A. Contact : Françoise ADAM. Mobile : 06 59 48 63 08.
E-mail : francoiseadam48@gmail.com <https://www.akene.blog/>

LES CONFLITS RELATIONNELS

Ils se caractérisent par :

- L'interprétation que l'on fait de la situation plutôt que d'observer la réalité factuelle,
- Les réactions émotionnelles,
- Le contexte dans lequel naît le conflit,
- Les frustrations accumulées.

Un conflit relationnel peut être dû à :

- Des personnalités « difficiles »,
- Des agressions « exutoires »,
- Un conflit entre tiers,
- Un conflit intra groupe,
- Un conflit inter groupes ou intra organisationnel.

LES CONFLITS DE VALEURS

Les conflits de valeurs ne se gèrent pas. Il convient de respecter et de faire respecter les valeurs des uns et des autres et de ne pas entrer dans des discussions inutiles.

Une erreur dans l'analyse d'un conflit peut-elle nuire à la résolution du conflit ?

En aucun cas. Mieux vaut que l'analyse soit juste, évidemment, mais si vous vous trompez, cela n'aura que très peu d'incidence puisque, dans l'entretien de résolution du conflit, vous poserez les bonnes questions, obtiendrez des réponses qui modifieront votre point de vue et vous réajusterez votre argumentation.

LES PHASES D'UN CONFLIT

On distingue 5 phases dans le développement d'un conflit : la phase d'amorçage, la phase de crise, la phase de colère, la phase de rétablissement et la phase de dépression.

1. Phase d'amorçage

On perçoit les signes avant-coureurs qui peuvent être faibles et on a souvent tendance à négliger ces signaux en pensant que « ça va passer ». Puis vient une autre phase dans laquelle le désaccord est conscient mais non exprimé. Ce sont les attitudes et les comportements qui parlent : hostilité latente, dévalorisations cachées, réticences, allusions, réflexe de dépendance (soumission) ou de contre-dépendance et de rejet sont les marques de cette étape.

2. Phase de crise

La personne est de plus en plus stimulée sur le plan émotionnel et psychologique et adopte un comportement nettement agressif. Elle se positionne « contre ». Vient alors une phase de discussion : le conflit se met en place par un jeu d'argumentation / contre-argumentation. Chacun tend à camper sur sa position et des facteurs psychologiques viennent interférer avec le problème lui-même.

3. Phase de comportement agressif

La personne "explose". On entre dans la phase du conflit ouvert : c'est une sorte d'explosion dans laquelle on se dit, en clair, ce que l'on a accumulé lors des phases précédentes. (On vide son sac). Cette phase peut comporter des insultes et/ou une attaque physique sur une personne, des objets ou sur elle-même.

En général, la phase d'explosion passée, chacun ressent un malaise. Mais les enjeux psychologiques sont tels qu'il n'y a pas de retour en arrière.

Au contraire, chacun structure une image dégradée de l'autre qui lui sert à préserver l'intégralité de sa position ("C'est un crétin, il est bouché, etc...").

On ne voit plus que les aspects négatifs de la situation. Nous verrons plus loin que les capacités de raisonnement sont inversement proportionnelles aux émotions.

4. Phase de rétablissement

La personne aura alors besoin d'un soutien quelconque ou retournera à la phase de crise. L'effet de l'adrénaline dure bien au-delà de l'agression proprement dite.

5. Phase de dépression

L'agresseur est épuisé mentalement et physiquement et peut ressentir de la honte ou de la culpabilité. Il est très possible qu'il devienne déprimé lorsqu'il se rend compte des conséquences de son action. Maintenant, il est réceptif au réconfort et au soutien.



- A quelle étape se situe votre conflit d'exemple ?
- Qu'en déduisez-vous ?

PEUT-ON ANTICIPER UN CONFLIT ?

Les conflits sont comme les orages : on peut les sentir venir sans pourtant, qu'ils éclatent. Et parfois, ils éclatent alors qu'on ne s'y attendait pas.

Anticiper un conflit consisterait à le prédire. Or, dans la phase d'amorçage, le conflit est latent, difficile à caractériser. Si l'on intervient à cette étape, il est possible de mieux le gérer mais on ne peut ni le prévoir avant qu'il n'intervienne, ni l'éviter totalement.

Et n'oublions jamais que, lors de la phase d'amorçage, certains dissimulent le conflit ou tentent de le contrôler. Difficile alors de le gérer.

Et enfin, pourquoi vouloir éviter un conflit ? Le conflit est normal, naturel et sain. C'est souvent l'un des meilleurs moyens de progresser.

Et pour clore ce chapitre sur l'analyse du conflit, je vous propose de rire ou sourire... avec les DESCHIENS.



« Y en a marre » <https://youtu.be/iLPFJAdkY2o>

LE CADRE DU CONFLIT



Un conflit est vécu dans le cadre d'une relation. Dans le cadre des relations professionnelles ou associatives, nous cherchons à faire en sorte que cette relation permette la résolution du conflit et que la résolution du conflit permette la poursuite de la relation.

LE CADRE RELATIONNEL DES CONFLITS

Pour préserver la relation, il convient d'observer quelques règles : traiter l'autre avec respect et lui permettre de s'exprimer, clarifier les règles de la négociation, tenir compte du cadre de référence d'autrui, respecter ses valeurs et les vôtres, obtenir son adhésion.

LE CONTRAT RELATIONNEL

La règle des 3 « P » est une règle caractérisant une relation entre adultes, qu'il s'agisse de management, de formation ou de tout autre type de relation.

Les « 3 P » signifient **Protection/Permission/Puissance** et fondent toute relation de confiance.

- **Protection** : C'est reconnaître à chacun le pouvoir de dire NON, de ne pas vouloir, de ne pas savoir... avec la garantie de non-représailles. Changer, apprendre, passent par des phases de régression pendant lesquelles on doit être protégé.

Cette règle régit toutes les règles du jeu et affirme des valeurs mises en œuvre : confiance, transparence, langage de vérité, respect des personnes, désir d'encouragement, considération de l'autre, écoute, etc. C'est la garantie qu'en cas de difficulté, de fragilité ou d'erreur, chacun trouvera un appui, en

sécurité, conformément à une règle du jeu bien établie. Pour une prise de risque assurée et protégée. La notion de sécurité est très importante.

- **Permission** : C'est le pouvoir de dire sa vérité, d'oser. C'est une attitude bienveillante qui soutient, encourage, crée de la confiance.

En équipe, c'est une invitation à expérimenter les différentes formes de participation et de prendre sa place au sein du groupe. C'est valoriser ceux qui essaient... même avec maladresse.

- **Puissance** : La Protection + la Permission donnent le pouvoir de changer.

Une fois les protections et les permissions posées, l'individu dispose du cadre nécessaire pour prendre le risque de participer, de changer, d'apprendre, d'expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement, de nouvelles connaissances, en d'autres termes, **d'expérimenter sa puissance**.

EN RÉSUMÉ

- **Protection** : de soi, des autres, liée à la situation.
- **Permission** : proposition, encouragement. Possibilité de dire non. Possibilité de dire oui. Attention : Pas de permission sans protection préalable.
- **Puissance** : c'est la résultante des 2 premiers « P », la possibilité d'action, de décision, de libération d'énergie.

LE CONTRAT RELATIONNEL

S'adossant sur la règle des « 3P » le contrat relationnel **définit les règles d'interactions** entre plusieurs acteurs. Il a pour principe de **rendre explicite** les fondamentaux de la relation entre les participants qui s'engagent à les respecter. Il porte parfois le nom de « **charte** » ou de « **règles du jeu de l'équipe** ».

Le contrat relationnel est **évolutif**. Il sert d'élément de régulation entre les participants qui, en s'engageant à le respecter disposent aussi du droit et de la responsabilité :

- **De se référer à la règle** pour eux-mêmes en cas de non-respect d'une protection ou d'une permission,
- **D'inviter les autres participants à une bonne application,**
- **Voire de les confronter** sur un point précis,
- De proposer au fil du temps **d'améliorer la compréhension et le contenu** du contrat relationnel.

LA NOTION D'ENGAGEMENT

Le contrat relationnel est indispensable dans toutes les activités collaboratives.

Pour être effectif et responsabilisant sur sa mise en application, **la mise en œuvre d'un contrat relationnel doit respecter 3 règles essentielles** : un engagement formel et librement consenti, des modalités explicites, une construction commune.

1. Engagement formel et librement consenti par l'ensemble des participants sur l'ensemble des modalités.

Un contrat relationnel ne se décrète pas, il n'est pas automatique ni évident, ni sous-entendu et ne s'impose pas. Chaque participant doit **pouvoir s'engager librement** et formellement sur l'ensemble du contrat relationnel (si un participant refuse une modalité, il doit pouvoir l'exprimer et cela fera l'objet d'une discussion et/ou du retrait de celle-ci).

Une **unanimité formelle** doit être clairement manifestée, l'expression d'une majorité ne permettant en aucune façon l'engagement de l'ensemble des participants.

2. Modalités explicites.

Chacune des protections et permissions proposées, chaque modalité doit être **rendue explicite dans son application concrète.**

Exemple : L'écoute c'est quoi concrètement pour nous/vous ? C'est, se taire quand quelqu'un s'exprime, ne pas couper la parole, chercher à comprendre ce que l'autre veut dire, éviter de porter un jugement, c'est parler à partir de son point de vue et non se contenter de critiquer.

3. Construction commune.

Même s'il part de bases existantes, le contrat sera d'autant plus fort dans sa mise en œuvre qu'il aura fait l'objet d'une construction commune avec des propositions, des échanges et un partage des perceptions respectives.

C'est donc un processus qui nécessite un certain temps mais ce temps « perdu » sera ensuite largement récupéré par la confiance et la sécurité qu'il apporte.

L'INTERET POUR L'EQUIPE

Les conflits en équipe sont une énorme perte d'énergie et de temps. Appliqué à une équipe, le contrat relationnel fait office de charte commune, de règle du jeu contribuant à la cohésion de l'équipe car :

- **C'est un élément de culture** propre à l'équipe, fédérateur et source d'adhésion,
- Sa création permet une élaboration constructive **avec un résultat concret** entre les participants.
- Par sa connaissance et son engagement personnel, il détermine qui est « en dedans » et qui est « en dehors » de l'équipe : **les membres s'engagent** formellement, contrairement aux personnes extérieures n'en n'ont peut-être même pas connaissance de la règle.
- Basé sur le droit de s'y référer explicitement, **il développe la coresponsabilité** entre les membres ce qui permet d'éviter de réduire le manager au rôle de « parent » gardien de règles, c'est le groupe entier qui s'approprie ce rôle.

L'intégration d'un nouveau membre nécessite l'explicitation par les membres de l'équipe de ce contrat relationnel, de la façon de l'appliquer avec, en contrepartie, la possibilité du futur membre d'en discuter et d'être force de proposition afin de pouvoir s'engager en toute connaissance de cause.

EXEMPLE DE FORMULATIONS

PROTECTIONS

- Confidentialité : tout ce qui est dit dans le groupe reste dans le groupe,
- Responsabilité : Chacun est responsable de ce qu'il dit et fait,
- Chacun est juge de ses propres limites.

RESPECT DE LA PERSONNE

- Écoute,
- Pas de jugement de valeur : des faits,
- Pas de moquerie,
- Pour exprimer des sentiments négatifs, éviter le « tu qui tue » ou le « vous qui assassine », dire « je » : Plutôt que de dire « tu fais trop de bruit au téléphone », dites « le bruit des conversations téléphoniques me dérange et m'empêche de me concentrer ».

PERMISSION

Chacun a le droit de :

- Parler-vrai (discours de surface = résultats de surface),
- Participer / L'expression orale est libre, le débat est favorisé, la bataille d'opinion est invitée,
- Les positions et points de vue individuels sont acceptés inconditionnellement,
- De ne pas participer,
- Droit à l'erreur,
- On est d'accord pour être en désaccord,
- Formuler une critique constructive (demande et proposition),
- Droit de demander, droit de refuser.

EXEMPLE DE CONTRAT RELATIONNEL PROPOSE

« Le travail que nous allons commencer va porter sur nos pratiques et vos questionnements sur notre fonctionnement collectif. Pour qu'il puisse nous aider à résoudre les problèmes que nous rencontrons, nous devons être honnêtes et sincères. Vous, comme moi.

- Vous, afin que vous puissiez vous exprimer sincèrement et trouver des solutions aux problèmes que vous rencontrez,
- Moi afin que je puisse exprimer tout aussi sincèrement ma pensée, et en particulier, vous dire ce que je pense vraiment des situations que vous évoquez.

C'est pourquoi, je vous demande de ne parler à personne en dehors du groupe de ce qui va se dire ici. **Tout ce qui est dit entre nous reste entre nous.** Personnellement, je ne restitue rien de ce qui concerne les personnes : ce qui se passe ici, reste ici. Considérons-nous comme tenus au secret professionnel et garantissons à tous les membres du groupe notre totale discrétion.

Je ferai largement appel à votre vécu au quotidien. Vous pourrez vous exprimer librement ou vous taire, à votre convenance. **Cela vous convient-il ?**

Sur le plan de l'organisation, je vous demande de fermer vos téléphones portables.

Merci à tous.

LES ECARTS DE VISION

L'histoire des aveugles et de l'éléphant

Comme nous l'avons dit précédemment, un grand nombre de conflits prennent leur source dans **des écarts de vision des situations**. L'histoire de l'éléphant et les aveugles en est une bonne illustration.

« Autrefois existait une ville dont tous les habitants étaient aveugles. Un jour, un prince étranger qui traversait le pays s'établît avec sa cour au pied des remparts. Les habitants entendirent bientôt parler d'un animal extraordinaire que montait le prince. Il s'agissait d'un éléphant. Or il n'existait pas d'éléphant dans leur pays et ils ne savaient pas ce que cela pouvait être.

Les citoyens décidèrent d'envoyer six d'entre eux toucher l'animal, afin de pouvoir le décrire à tous les autres. À leur retour, les six aveugles furent accueillis par la population, impatiente de savoir à quoi pouvait bien ressembler l'éléphant.

- "Eh bien, dit le premier homme, un éléphant est pareil à un grand éventail rugueux". Il avait touché les oreilles. "Absolument pas, dit le second. C'est comme une paire de longs os". Il avait touché les défenses. - "Mais pas du tout, dit le troisième, cela ressemble à une grosse corde". Il avait touché la trompe.

- "Vous dites tous n'importe quoi, dit le quatrième, c'est puissant et ferme comme un tronc d'arbre". Il avait touché les pattes. - "Je ne sais pas de quoi vous parlez, dit le cinquième, un éléphant est semblable à un mur qui respire". Il

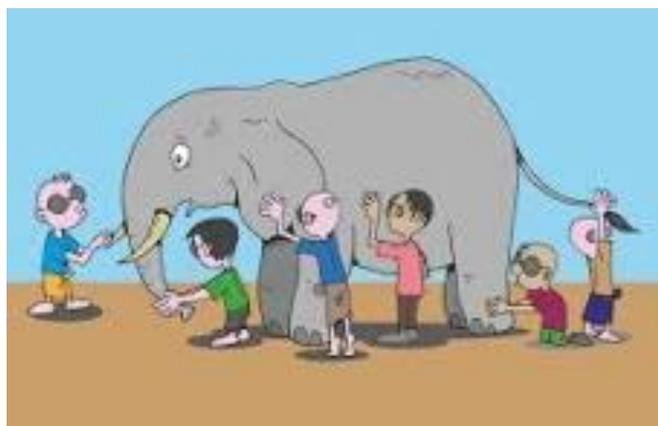
avait touché les flancs. -"Ce n'est pas vrai, s'écria le sixième, un éléphant est pareil à une longue ficelle". Il avait touché la queue.

Les six aveugles commencèrent à se disputer, chacun refusant d'écouter la description des cinq autres.

Les habitants s'impatientèrent, ne sachant pas lequel disait vrai. Dérangé par le tumulte, le prince vint voir ce qui se passait. -"Sire, dit un vieillard, nous avons envoyé ces hommes découvrir votre éléphant et chacun nous dit une chose différente. Nous ne savons quoi penser".

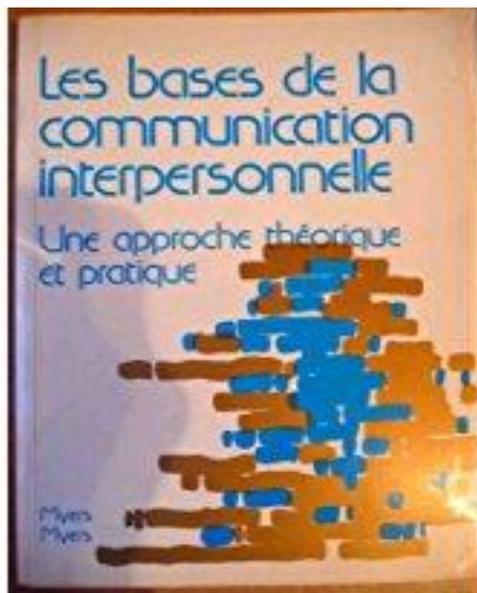
Le prince écouta les six aveugles décrire à nouveau l'éléphant. Après un silence, le prince déclara : "Tous ces hommes disent juste et vrai, mais chacun n'a touché qu'une partie de l'animal, et ne connaît donc qu'une part de la vérité. Tant qu'ils penseront être les seuls à avoir raison, ils ne connaîtront pas la vérité tout entière.

Les différentes couleurs du kaléidoscope ne s'unissent-elles pas pour former un seul et splendide dessin ?" Le prince décrivit alors l'éléphant en rassemblant les six descriptions. Et les habitants de la ville surent enfin à quoi ressemblait l'extraordinaire animal. »



Dans leur ouvrage « LES BASES DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE » MYERS. Et Mc GRAW-HILL évoquent les conflits dus à des différences de perception et notamment, aux illusions d'optique.

[Voir le lien...](#)



LES ECARTS DE PERCEPTION

La notion de **cadre de référence** renvoie à celle de **perception** dont on sait qu'elle dépend de chaque personne.

La PNL (**programmation neurolinguistique**) a montré qu'il existe 3 grands modes de perception de la réalité : par les yeux, (Mode VISUEL) , par les oreilles (mode AUDITIF) et par les sens (odorat, toucher, mode KINESTHÉSIQUE).

Ces modes de perception varient d'une personne à l'autre et sont à l'origine de notre construction mentale du réel. Nous considérons comme réel et « normal » non, ce qui est, mais ce à quoi nous sommes habitués.

Notre perception dépend aussi du contexte dans lequel nous nous situons. Si nous sommes sur une plage, nous trouvons normal que tout le monde soit en maillot de bain et n'y prêtons pas attention. Mais si arrive un homme en costume et cravate, tous les regards se tourneront vers lui.

Inversement, si nous sommes au travail, nous trouvons « normalement » habillé les hommes en costume que nous croisons. Et si survenait une personne en maillot de bain, nous trouverions cela très étrange. Cela « sortirait du cadre ».

Notre cadre de référence, qu'on appelle aussi notre **vision du monde** ou notre **système de croyances**, est constitué de ce que nous connaissons, de ce à quoi nous sommes habitué(e)s, consciemment ou non.

LES PREFERENCES CEREBRALES

Chacun a pu observer chez des enfants tout petits, des prédispositions ou des traits de personnalité déjà visibles vers 2 ou 3 ans, parfois plus tôt. En grandissant, si elles sont développées, **ces qualités vont devenir des compétences.**

NOS QUALITES SONT AUSSI NOS

Ces expériences nous permettent de développer des circuits neuronaux, puis des aires cérébrales et façonnent ainsi peu à peu notre personnalité, la modifie au fil des ans et de ce que nous vivons.

Mais nul n'est parfait. Le cerveau ne peut pas tout développer en même temps. S'il développe certaines aires cérébrales, **il en sous-développé d'autres** dans le même temps. Certains circuits neuronaux vont disparaître. Ces mécanismes vont conduire, à terme au développement d'une personnalité particulière, à **des forces... et des faiblesses.** On distingue 4 grandes typologies de personnalités.

Ce qui est une qualité pour vous, apparaît comme un défaut pour celui
Ou celle dont la préférence cérébrale se situe à la diagonale de la vôtre.

	QUALITE MAJEURE	DEFAUT
CORTICAL GAUCHE Logique, analytique, mathématique, technique, Résolution de problèmes.	Technique, précis, travailleur, ambitieux, raisonnement, trouve des solutions.	Froid, mécanique, arriviste, sans cœur, a réponse à tout.
LIMBIQUE GAUCHE Contrôlé, conservateur, planificateur, organisateur, administrateur.	Méticuleux, organisé, structuré, traditionaliste, sécuritaire.	Fonctionnaire, tatillon, sans imagination, rétrograde, timoré.
CORTICAL DROIT Créatif, synthétique, artistique, global, conceptuel, intuitif.	Créatif, synthétique, autonome, innovant, simultané.	Désordonné, rêveur, instable, risque tout, brouillon .
LIMBIQUE DROIT Contacts humains, émotif, musicien, spirituel, relationnel, verbal	Chaleureux, humain, sensible, respect des valeurs, sens de l'équipe	Fragile, bonne pomme, grand bavard, cœur sur la main

Ainsi, quelqu'un qui est très bon en mathématiques est souvent faible en littérature ou inversement et même s'il existe des élèves qui sont bons dans les deux domaines, **cela prouve bien que c'est possible, mais rare.**

Sur le plan des affinités, il en est de même. Comme le dit le proverbe : « **Qui s'assemble se ressemble** » et inversement : les profils « cortex gauche dominant » jouent aux échecs ou aux jeux vidéo, les profils « limbique droit dominant » adorent les séries romantiques.

Dans la vie professionnelle et sociale, on intègre des organisations différentes, avec des buts et des activités différentes, dans lesquels on occupe des postes différents, avec parfois des objectifs contraires.

A terme, **ces préférences peuvent induire des difficultés de communication** entre les individus, les services, les milieux sociaux, politiques, etc.

Le résultat est là : plus le temps passe, plus les individus sont séparés, spécialisés, isolés dans leur univers propre. On a beau partager un même lieu et une même culture, on ne se connaît pas, on ne se comprend pas.

Chacun oublie que ce qui est évident pour lui ne l'est que pour lui. Il n'existe qu'un seul moyen de se comprendre et de créer du lien : communiquer.

ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS

Accompagner les changements, c'est faire changer les comportements, les processus, les pratiques, les compétences, les relations, **mais pas les gens**. Chaque être humain est attaché à ses valeurs et lui seul décide ou non d'en changer. L'y forcer conduit à coup sûr au conflit. Il faut donc respecter les valeurs des autres tout comme il est légitime de faire respecter les siennes.

Nos valeurs se constituent dès les premiers âges de la vie. Le nourrisson expérimente la sécurité, l'amour, la joie, la confiance, mais aussi la peur, l'insécurité, l'angoisse, la colère. C'est de ces premières expériences que naîtront les premières frustrations ou les premières satisfactions des besoins. Progressivement, il intégrera ces expériences et les oubliera.

Peu à peu, au fil des expériences, s'engramment dans les neurones des informations propres à chacun. Elles deviendront des croyances et des valeurs individuelles : sur la sécurité, la protection, le combat, le plaisir, la confiance, etc. C'est ce qui constituera, avec le temps, un système de valeurs.

Ces valeurs peuvent devenir conscientes pour l'adulte qui réfléchit sur lui-même, ou rester inconscientes toute la vie.

Elles n'en demeurent pas moins **fondamentales et très actives**. Les valeurs ont un immense pouvoir affectif : elles sont **un élément de notre identité** et nous structurent fortement. Nous y tenons comme à la prunelle de nos yeux et **sommes prêts à combattre pour les défendre**.

OBTENIR L'ADHESION

On peut obtenir énormément de quelqu'un en respectant ses valeurs. **Attention néanmoins à ne pas tomber dans la manipulation.** Pour cela, il n'est pas nécessaire de les partager toutes mais il faut être capable de les écouter et de les comprendre afin de pouvoir s'appuyer sur des valeurs communes.

EX : vous êtes idéaliste et c'est pour cela que vous avez choisi votre métier, mais votre collaboratrice travaille pour l'argent et pour l'instant, rien d'autre ne la préoccupe. Vos valeurs sont différentes, elles ne sont pourtant pas exclusives l'une de l'autre. Respecter ses besoins de sécurité lui apportera le réconfort dont elle a besoin.

Il est une croyance selon laquelle l'on peut entraîner ses collaborateurs en leur faisant partager nos propres valeurs. Loin d'être efficace, cette attitude irréaliste leur donne l'impression que l'on **piétine leurs valeurs** et **qu'on néglige**, voire qu'on **méprise leurs besoins**.

Lire sur le sujet « LES RESPONSABLES PORTEURS DE SENS » Vincent LENHARDT montre, en se servant de la pyramide de MASLOW, qu'il existe différents niveaux de valeurs et que le respect de ces valeurs est porteur de sens. Mais ce qui fait sens pour l'un ne le fait pas forcément pour l'autre.



Plutôt que d'imposer ses valeurs aux collaborateurs (et croire que c'est possible), il est plus pertinent de respecter les leurs.

Quand nous avons une exigence en contradiction avec les valeurs et croyances de quelqu'un, cette personne résiste. Elle a des objections, sources de conflits.

Dans un conflit, il est toujours possible de parvenir à un accord, à condition que le désaccord ne porte que sur des règles ou des critères. D'une façon générale, un désaccord sur les valeurs elles-mêmes n'est pas négociable. **La seule issue est la séparation ou la guerre.**

DECOUVRIR LES VALEURS D'AUTRUI

Découvrir les valeurs d'autrui n'est pas toujours simple car certaines personnes sont très discrètes sur ces sujets. C'est pourtant très simple. Il **suffit d'écouter avec attention** ce que dit la personne : quand quelqu'un parle d'un livre ou d'une activité ou d'une personne qu'il apprécie, il utilise des mots qui sont révélateurs de ses valeurs. Ces mots reviennent plus souvent et sont "marqués" par des signes non verbaux (gestes, intonations, silences, regards appuyés).

Dans le doute, la meilleure façon de savoir ce qui est important pour quelqu'un c'est de le lui demander, lors des entretiens annuels notamment :

- "Qu'est-ce qui est important pour vous ? (Valeur)
- "En quoi est-ce important pour vous ? (Une valeur peut en cacher une autre
- "Pourquoi est-ce important pour vous ? (Valeurs associées)

COMMENT PROCEDER ?

La meilleure façon de convaincre quelqu'un c'est de **prendre en compte ses objections**.

- Prendre acte de l'objection ; la reformuler : « Vous dites que ... »
- Chercher de l'information : « Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? »
- Spécifiquement qu'est-ce qui vous pose problème ? Voulez-vous m'expliquer, que je comprenne bien ?

A ce moment de l'échange, lorsque vous avez compris ce que vous dit la personne, il existe 3 possibilités :

- Soit, **la personne dit vrai** et vous découvrez une situation que vous ignoriez,
- Soit, **la personne se trompe** et vous allez lui révéler quelque chose qu'elle ignore,
- Soit **elle est choquée dans ses valeurs** et c'est cela qui la dérange.

Si vous reprenez la 3^e hypothèse, cherchez les valeurs de l'interlocuteur (liées à ce contexte) et reformulez votre proposition en la liant à ce qui est important pour elle. Montrez-lui-en quoi elle peut poursuivre **sans renoncer à ses valeurs**.

Ce mot mal/entendu signifie « qui n'a pas été entendu » ou « entendu/mal » = **ce qui a été entendu fait mal**. **L'empathie** existe dès lors qu'il y a reconnaissance et **acceptation de nos différences**.

Le malentendu est avant tout **un problème d'écoute**. La plupart des conflits prennent leur source dans un désaccord sur la problématique posée : la vision du contexte, la finalité, les enjeux, les objectifs, les besoins, les rôles, etc.... Il existe une infinité de conflits potentiels mais il s'agit souvent de malentendus et **non de réels conflits** : une fois l'écoute réciproque améliorée et le cadre élargi, les protagonistes peuvent s'entendre. Pour sortir d'un malentendu, il faut élargir les cadres de référence. **Il faut mettre des mots sur ce qui est ressenti**. Voici la méthode :

1. **J'identifie mon cadre de référence** : ma vision de la situation, ce que je sais, ce que je crois, ce que je pense bien, mal, ce qui est important pour moi, ce que je ressens, etc. **et je l'exprime**.
2. **J'identifie ce qui est imaginaire, symbolique et ce qui est réel**. (Ça devrait... si... le conditionnel est la marque de l'imaginaire). « Tu aurais du... »
3. J'écoute, j'observe, **je prends en compte le cadre de référence de l'autre**. Je lui demande **d'exprimer sa vision du problème**. « Et toi, comment vois-tu les choses ? »
4. Je réalise que mon cadre de référence n'est pas celui de l'autre et qu'ils sont irréductiblement différents. **Je formule l'écart** entre les 2 perceptions. « Toi tu croyais que c'était moi qui allais informer le client des nouveaux tarifs, moi je croyais que tu allais le faire... »
5. **J'accepte** la perception de l'autre,
6. **Je communique** à l'autre ma perception,
7. Renonçant chacun à notre propre perception comme étant seule et unique, **nous assimilons réciproquement celle de l'autre**.
8. Chacun a désormais accès à **une perception plus globale qu'il partage** avec l'autre et à laquelle il n'aurait pas eu accès sans ce processus pour la clarification du malentendu.

ETES-VOUS ASSERTIF(VE) ?



La notion de conflit sans perdant, « Win/Win » (gagnant/gagnant), apparaît dans les années 60, avec Thomas GORDON. Il identifie 4 attitudes en situation de conflit : la fuite, l'agression, la manipulation et l'assertivité. C'est ce que l'on a nommé « la méthode GORDON ».

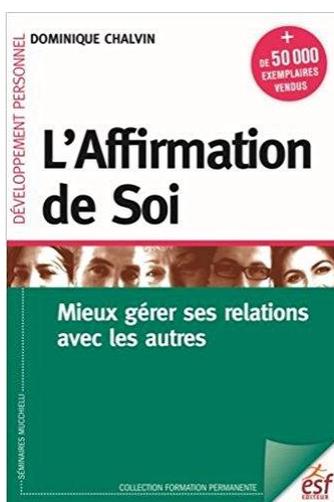
[Thomas Gordon](#), né le 11 mars 1918 est un psychologue et docteur en psychologie américain. Pionnier dans la conceptualisation de **la résolution des conflits par l'instauration d'une relation gagnant-gagnant ou sans perdant** il propose une nouvelle approche de la communication interpersonnelle et ouvre la voie au management moderne.

Conjuguant la relation de reconnaissance, la recherche de compréhension de l'autre et l'affirmation de soi pour une conception de la résolution des conflits sans perdant, il crée « la méthode GORDON ».

Il montre en particulier l'importance à affirmer son point de vue sans nuire à l'autre, sans fuir et sans manipuler et développe la notion d'assertivité. (To assert, en anglais, signifie « s'affirmer »).

Les fondements de la méthode « Gordon » reprennent - entre autres - les recherches d'[Abraham Maslow](#), sur la satisfaction des besoins.

Plus récemment, Dominique CHALVIN reprend la méthode GORDON et la complète dans son ouvrage L'AFFIRMATION DE SOI.



LES ATTITUDES EN SITUATION DE CONFLIT

GORDON identifie 4 attitudes possibles en situation de conflit : la FUIITE, L'AGRESSION, la MANIPULATION et « L'ASSERTIVITÉ », terme issu de l'anglais « to assert" qui signifie s'affirmer, défendre ses droits.

L'ASSERTIVITE

Etre assertif, c'est **être soi-même**, dire ce que l'on pense, ce que l'on veut, ce que l'on ressent.

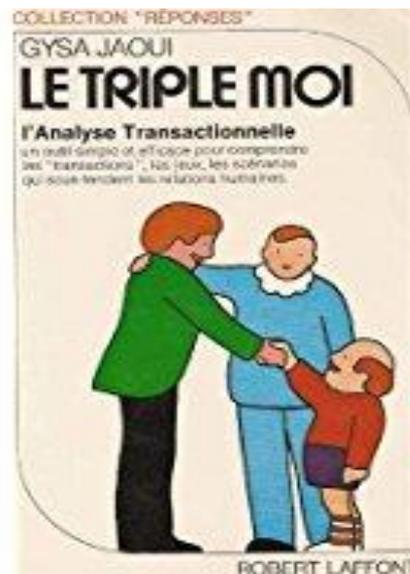
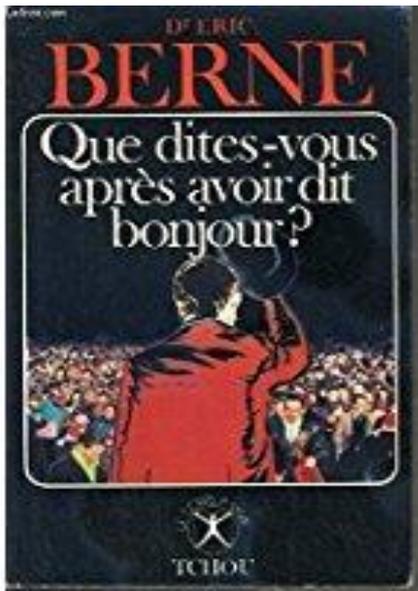
Cette attitude, caractéristique de **l'adulte**, (terme utilisé en **analyse transactionnelle**) est propre à ceux qui communiquent facilement, disent ce qu'ils pensent, tout en respectant les besoins de l'autre, obtiennent ce qu'ils veulent tout simplement parce qu'ils le demandent

Dans cette attitude, on n'a pas peur de s'affirmer car on a confiance en soi, en l'autre, en la vie. Quand vous êtes assertif (ve) vous défendez vos droits de telle façon que vous ne violez pas les droits de quelqu'un d'autre. Vous exprimez vos besoins, vos opinions, vos sentiments et vos convictions d'une façon directe, sincère et appropriée.

Cette attitude est celle des personnes dont l'estime de soi et la confiance en soi sont bonnes. Vous dites « je » en assumant tranquillement vos propos. Il y a peu ou pas d'affect associé à ce qui est dit.

Les autres attitudes sont plutôt caractéristiques de l'enfant, dépendant d'une autorité telle que celle de ses parents ou de ses éducateurs.

Dans la vie professionnelle, il s'agira de **soumission à l'autorité**. Pour faire face à cette autorité, il existe 3 possibilités : la fuite, l'agression, la manipulation.



Éric BERNE, inventeur de l'analyse transactionnelle détaille sa méthode dans « QUE DITES-VOUS APRÈS AVOIR DIT BONJOUR ? »

Il détaille les 3 états du MOI : PARENT/ADULTE/ENFANT et montre comment chacun d'eux se développe au cours de la vie et quelles incidences ils induisent dans nos relations. Pour lui, toute relation est une transaction qui s'opère consciemment ou inconsciemment, avec des bénéfices ou pas.

Voir aussi « LE TRIPLE MOI », écrit plusieurs années après sur le même thème par Gysa JAOUÏ.

LA FUITE

La fuite, c'est l'attitude **d'évitement du conflit**.

Dans cette attitude, c'est **la peur** qui est aux commandes : crainte des représailles ou de perdre quelque chose, l'estime ou l'affection de l'autre, et non le réel désir de la personne. On fait « comme si » on était d'accord alors qu'il n'en n'est rien.

Par exemple, vous constituez un groupe de travail pour concevoir un nouveau produit. Tout le monde est d'accord. Mais au moment de recevoir le travail prévu, un de vos collaborateurs se défause. Il trouve une excuse n'a pas eu le temps... c'est la faute du client.... Du supérieur... Des congés... etc. Il n'a pas dit non. Il ne s'est pas engagé non plus. Il n'est pas responsable de la situation. Il ne voulait pas faire le travail mais ne l'a pas dit.

Quand on adopte l'attitude de fuite également nommée « passivité » on ne défend pas ses droits ou on les défend de telle façon que les autres peuvent facilement ne pas en tenir compte.

On exprime ses besoins, ses opinions, ses sentiments et ses convictions d'un air de s'excuser, embarrassé(e) ou effacé(e). On s'abstient. On n'ose pas.

L'AGRESSIVITE

L'agression est l'attitude contraire à la fuite. Vous défendez vos droits, mais vous le faites de telle façon que **vous outrepassiez vos droits**.

Vous ne tenez pas compte ou vous écartez les besoins, les opinions, les sentiments ou les convictions des autres. Vous exprimez vos propres besoins et opinions d'une façon inappropriée, **sans laisser sa place à l'autre**.

S'opposer, générer le conflit pour mieux le maîtriser sont **les stratégies-clé** de la personnalité agressive.

Vous connaissez certainement des personnes qui « démarrent au quart de tour ». Vous peut-être ? Très dynamiques et actives, **ces personnes pensent qu'en mettant la pression, elles avancent et font avancer les choses plus vite.**

C'est parfois aussi **la crainte qui est aux commandes** : peur de ne pas obtenir ce que l'on veut, de se faire « avoir », d'être abusé(e), de n'être pas entendu(e), que nos droits ne soient pas reconnus.

Les personnalités agressives font le lit des personnes passives et **empêchent l'implication** des personnes plus mesurées qui ont besoin d'être respectées.

Dans la fuite et l'agressivité, **les affects sont très visibles** : attitude de repli, d'évitement pour l'un, de colère ou de rage pour l'autre.

Tandis que la fuite et l'agression sont deux attitudes instinctives, **des mécanismes de défense primaires fruits d'automatismes du cerveau**, la manipulation est une stratégie plus élaborée qui nécessite de l'observation, de la réflexion et du contrôle.

LA MANIPULATION

La manipulation est la tentative d'obtenir ce que l'on veut **sans laisser à l'autre la possibilité de dire non** et l'on va tenter d'obtenir ce que l'on veut **mais sans se découvrir**. Le manipulateur (trice) n'est jamais sincère. Il traite l'autre comme un objet en le privant de son droit d'accepter ou de refuser ce qui lui est proposé.

De toutes les attitudes, la manipulation est **la plus malsaine** car elle joue sur les affects et les sentiments. On manipule quelqu'un en lui donnant **envie** ou en lui faisant **peur**. « Veux-tu faire plaisir à maman ? »

Dans le monde du travail, on entend des phrases telles que « Il faut savoir s'il veut garder son job ou aller se promener » ou « C'est la crise, on ne peut pas augmenter les salaires. C'est déjà bien d'avoir un travail. » **La menace est imperceptible**, mais elle est.

La manipulation a longtemps eu cours dans des entreprises pensant qu'elle permettait d'éviter le conflit. Avec le temps, on a constaté que ce type de relations font fuir les personnes compétentes et adultes : attendant autre chose de leur vie professionnelle, elles finissent par quitter l'entreprise pour trouver ailleurs ce qui leur convient.

QUELLES ATTITUDES DEVELOPPER ?

Dans la plupart des cas, la bonne attitude à développer est évidemment, **l'assertivité**, qui permet à chacun d'être soi-même, mais ça n'est pas toujours possible, **il faut que les conditions s'y prêtent**.

Ainsi, est-il parfois prudent de fuir, pour gagner du temps, en attendant de savoir ce que l'on veut, ou d'avoir étudié la question, ou recueilli des avis sur le sujet, ou parce que « le jeu n'en vaut pas la chandelle ».

Enfin, manifester fortement son désaccord avec un peu d'agressivité peut être parfois le seul moyen de se faire entendre ou de passer à l'action.

N'oublions pas que le comportement agressif et le comportement passif sont des mécanismes de défense naturels inscrits dans nos gènes que l'on ne contrôle pas toujours si facilement.

Rien n'est parfait et aucune des attitudes ne l'est. Disons qu'il faut tendre vers l'assertivité mais se garder le droit d'adopter de temps à autre une autre attitude.

LA QUESTION DU LIEN

Lorsqu'on adopte une attitude de fuite, d'agression ou de manipulation, on tente maladroitement de conserver le lien avec l'autre personne tout en affirmant ses besoins. Rompre le lien est inenvisageable mais s'affirmer est impossible. Nous sommes alors l'objet de contradictions internes qui créent le stress ou la peur.

L'attitude d'assertivité permet d'affirmer son besoin propre et d'entendre celui de l'autre personne. Si les besoins sont trop différents ou impossibles à satisfaire, alors, le lien sera rompu, mais dans l'écoute et le respect.

L'exemple le plus courant est celui du collaborateur qui souhaite prendre des responsabilités et qui, ne pouvant le faire, va quitter l'entreprise dans laquelle il est pour une autre, plus conforme à ses aspirations ou développer un projet personnel.



Etes-vous assertif (ve) ?

Faites **le test de GORDON** proposé à la fin du document

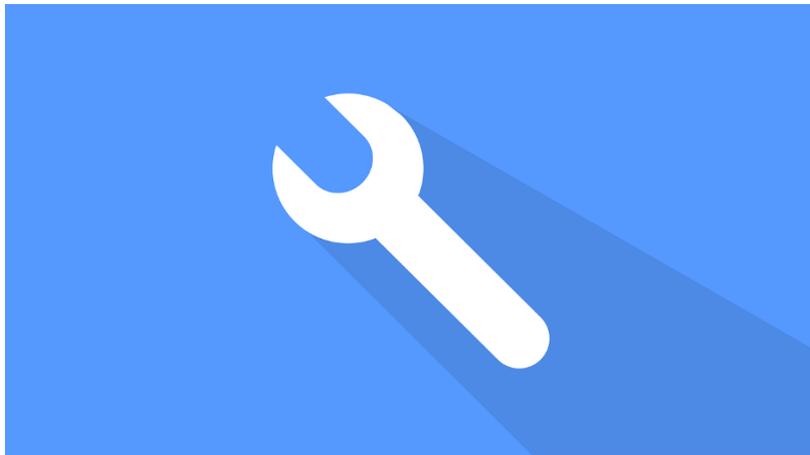
COMMENT DEVELOPPER VOTRE

- Soyez prêt(e) à vous sentir anxieux (se) ; ce n'est pas toujours facile d'être authentique,
- Acceptez d'être différent(e),
- Croyez que vous pouvez réussir,
- Soyez très à l'écoute : de vous, des autres,
- Prenez vos émotions en compte : elles sont légitimes et utiles,
- Prenez bien en compte vos besoins,
- Évaluez la situation
- Décidez de la façon dont vous allez réagir,
- Réagissez de la façon prévue,
- Soyez positif (ve),
- Soyez juste pour vous et pour l'autre,
- Donnez-vous du temps. L'assertivité est un apprentissage, une construction. Certains ont la chance d'avoir eu des parents assertifs ; ils ont les bons modèles. Les autres doivent apprendre,
- Procédez en plusieurs étapes si nécessaire. On ne réussit pas toujours du premier coup, mais, avec l'entraînement, cela devient plus facile.

POSEZ-VOUS LES BONNES

- Qu'est-ce que je gagne si je dis ce que je pense ?
- Qu'est-ce que je perds si je dis ce que je pense ?
- Qu'est-ce que je gagne si je ne dis pas ce que je pense ?
- Qu'est-ce que je perds si je ne dis pas ce que je pense ?

LES OUTILS



La démarche de résolution de conflit. Analyser la situation. Préparer la négociation. Préparer l'argumentation. L'entretien de résolution de conflits. Un exemple de plan de l'entretien. Gérer les comportements émotifs. Assurer le suivi de l'entretien. Etes-vous assertif(e) ? le test de Gordon. Pour aller plus loin... La soumission à l'autorité. (L'expérience de Milgram). Les neurones miroirs.

LA DÉMARCHE DE RÉOLUTION DE CONFLIT

Résoudre un conflit se construit en **3 étapes** : Analyser la situation conflictuelle et préparer l'argumentation, conduire l'entretien, assurer un suivi.

ANALYSER LA SITUATION

Votre action sera d'autant plus efficace que vous aurez pris le temps de l'analyser avant de décider et d'agir. L'analyse de la situation conflictuelle comprend 10 étapes :

1. Etablir la chronologie des FAITS,
2. Poser correctement le problème,
3. Quelles sont les opinions exprimées ?
4. Quelle est la logique des différents acteurs ?
5. Quels sont les intérêts et les objectifs des parties en présence ?
6. Comment se représentent-ils la situation ?
7. Quelle est leur stratégie ?
8. Réfléchir aux POUVOIRS et aux ENJEUX en présence,
9. Caractériser le conflit,
10. Faire la synthèse de toutes ces informations.

Pour synthétiser votre analyse, aidez-vous du questionnaire des pages ci-après.

	Les questions	Vos réponses
1	Qui sont les protagonistes ?	
2	Quelle est l'objet du conflit ? Sur quoi porte-t-il ?	
3	Quelle est sa nature ?	
4	Quand s'est-il produit ?	
5	Quelle évaluation chiffrée peut-on faire ? Coût ? Effectif ? Temps ?	

2. Posez correctement le problème, de manière factuelle. (Un problème est un écart entre une situation vécue et une situation souhaitée).

--

1. Quelles sont les opinions exprimées ?

Questions	Vos réponses
Acteur 1	
Acteur 2	
Acteur 3	
Vous-même	

4. **Quelle est la logique des différents acteurs ?** Quelles sont les VALEURS des différents acteurs du conflit et les principaux CRITÈRES de satisfaction qui n'ont pas été respectés ?

Questions	Vos réponses
Acteur 1	
Acteur 2	
Acteur 3	
Vous-même	

5. Quels sont les intérêts et les objectifs des parties en présence ?

Questions	Vos réponses
Acteur 1	
Acteur 2	
Acteur 3	
Vous-même	

6. Comment se représentent-ils la situation ?

Questions	Vos réponses
Acteur 1	
Acteur 2	
Acteur 3	
Vous-même	

7. Quelle est leur stratégie dans cette situation ?

Questions	Vos réponses
Acteur 1	
Acteur 2	
Acteur 3	
Vous-même	

8. Réfléchir aux **POUVOIRS** et aux **ENJEUX** en présence. Quel est le pouvoir réel des acteurs ? Leur pouvoir de décision ? Leur pouvoir de nuisance ? Qu'est-ce que chacun peut gagner ou perdre ? Quel intérêt les acteurs ont-ils à régler au mieux le conflit ?

Questions	Vos réponses
Acteur 1	
Acteur 2	
Acteur 3	
Vous-même	

9. Caractérissez le conflit :

	Questions	Vos réponses
1	Est-ce un conflit de fonds, un conflit relationnel, à caractère pathologique ?	
2	Est-ce un conflit entre tiers ?	
3	A quel niveau se situe le désaccord ? Sur les faits, l'interprétation des faits, les buts, les causes, les solutions, les méthodes, les critères et les règles ?	
4	Est-ce un conflit de valeurs ?	
5	A quelle phase se situe le conflit ?	
6	Y-a-t-il un deuil à faire ? De quoi ? Quelle est la nature de la perte ?	

10. **Faites maintenant la synthèse de toutes ces données** sur la partie gauche du tableau. Sur la partie droite, vous indiquerez les solutions que vous entrevoyez. Soyez très factuel(le)

	Les données	Vos réponses

L'étape d'analyse du conflit est maintenant terminée. Vous allez pouvoir conduire l'entretien de résolution de conflit. Il s'agit d'un entretien comme un autre, très proche dans la forme de l'entretien annuel ou d'évaluation.

PREPARER LA NÉGOCIATION

La négociation est un processus au cours duquel les acteurs ayant des divergences et reconnaissant leur interdépendance, **désirent trouver ensemble un arrangement** pour trouver un nouvel équilibre.

En ce sens, **négocier c'est accepter de perdre un peu pour gagner beaucoup**. Chacun fait un bout du chemin qui mène à la résolution.

Une négociation raisonnée est un contrat gagnant-gagnant dans lequel chacun y trouve son compte.

Ne perdons pas de vue que **tout accord laissant au moins une des parties insatisfaites sera remis en question** à un moment ou à un autre, d'une manière ou d'une autre.

AVANT LA NEGOCIATION

Même si c'est parfois difficile, nous devons développer un état d'esprit positif avant la négociation ce qui aura pour effet de débarrasser l'entretien des rancœurs, désirs de vengeance, sentiments de culpabilité, etc.

L'important est de **se focaliser sur l'atteinte d'un objectif voulu**. Le passé est le passé, engageons-nous dans le présent.

C'est la raison pour laquelle, il ne faut jamais, non plus, tenter de résoudre un conflit « à chaud ».

PREPARER LA NEGOCIATION

Vous avez préparé l'entretien : vous savez ce qui se joue, les arguments que vous allez développer, les solutions que vous proposerez...

il faut aussi préparer la négociation et identifier clairement ce que vous voulez gagner et ce que vous êtes prêt(e) à perdre.

Avant la négociation

Négocier est un état d'esprit, avec des relations et des engagements communs.

- Clarifier ses besoins et de ceux du ou des partenaires de négociation.
- Identifier ce qu'on est prêt à perdre et sur quoi on ne « lâchera » pas.
- Trouver les bons arguments pour défendre son point de vue.
- Trouver des preuves éventuellement.
- Se placer dans un état d'esprit d'un accord permanent ou de séries d'accords successifs.

Pendant la négociation

(Ces idées nous ont été fournies par des stagiaires en formation).

- Communiquer et se mettre d'accord sur les modalités de la négociation puis sur les points de désaccord et les écarts,
- Opter clairement pour la recherche d'un rapport gagnant/gagnant,
- Prioriser les points de désaccord,
- Mesurer l'avancement et faire une pause si nécessaire,
- Avoir la volonté d'aboutir,
- Etre focalisé sur le comment et les finalités,
- Etre convaincu(e) pour être convainquant(e),
- Etre consistant(e) et s'appuyer sur des faits,
- Créer un climat de confiance réciproque,
- Établir la relation et poser les enjeux,
- Penser à la relation future, évoquer le futur,
- Chercher une issue honorable pour chacun,
- Se préparer à conclure : formaliser un plan d'action.
- S'accorder sur QUI fait QUOI, COMBIEN, OU, COMMENT et QUAND,
- Traiter séparément les questions de personnes et les questions de fonds,
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions (chaque partie a plus d'un intérêt en jeu),
- Imaginer des solutions procurant un avantage mutuel,
- Susciter la créativité,
- Faire des concessions mutuelles,
- Trouver des compensations (contreparties),
- Utiliser des critères objectifs (équité, professionnel, usages, science).
- Conclure par un engagement fort de personne à personne.

PRÉPARER L'ARGUMENTATION

Même si l'on sait ce que l'on veut dire et que l'on est persuadé(e) de son bon droit, il est toujours difficile de bien formuler ses arguments de manière spontanée.

Voici un outil qui peut vous y aider.

Ce que je veux dire	Les objections de l'autre	Mes arguments

Dans la 1ère colonne, **notez d'abord toutes vos idées**, tout ce que vous voulez dire, inscrivez 1 seule idée par case.

Face à chaque idée, **notez ce que peut répondre votre interlocuteur(trice)**, les objections possibles, les avis contraires, les ignorances possibles.

Face à chacune de ces objections, notez ce que vous allez lui répondre. **Ce sont vos arguments**. Soyez le (la) plus factuel (le) possible. Lorsque vous avez terminé, vous maîtrisez le sujet. **Reclassez tout de manière logique** en commençant par le plus important.

L'ENTRETIEN DE RESOLUTION DE CONFLIT

Sur la **forme**, l'entretien de résolution de conflit ne diffère pas des autres entretiens. C'est **sur le fonds** qu'il est différent car il doit permettre la satisfaction de toutes les parties en présence.

Si ça n'était pas le cas, le conflit repartirait, peut-être sous une autre forme, parfois dissimulée ce qui serait encore pire.

Trouver un accord commun suppose de **s'entendre sur les buts et les modalités**.

- Se placer dans l'état d'esprit de recherche d'une solution commune,
- Définir ensemble les critères de satisfaction de la solution,
- Prendre en compte la problématique dans sa globalité et se mettre d'accord sur la finalité, les objectifs, les besoins, les rôles,
- Construire une solution commune et s'engager.

UN EXEMPLE DE PLAN DE L'ENTRETIEN

→ Étape 1 : Obtenir un engagement mutuel

- Rappeler le problème,
- Déterminer les enjeux,
- Énoncer l'objectif de l'entretien,
- Obtenir un accord commun sur l'objectif de l'entretien.

→ Étape 2 : Comprendre le point de vue de l'autre

- Pratiquer l'écoute active, questionner, reformuler,
- Reconnaître le point de vue de l'autre...
- Recadrer (intérêt, critères, options),
- Contourner les obstructions. Et si... ?

→ Étape 3 : Exposer son point de vue

- Décrire le problème (un écart),
- Décrire les conséquences possibles,
- Défendre son point de vue.

→ Étape 4 : Sortir du conflit

- Identifier les solutions mutuellement satisfaisantes et les traduire concrètement (qui, quoi, où, quand, comment, combien),
- Prévoir un suivi. Fixer les prochaines étapes,
- Trouver les points de blocage (intérêts, perdre la face, idées, attitude trop raide),
- Formuler la solution proposée
- Demander à l'autre de s'engager. (Mettre au pied du mur).

→ Étape 5 : Exprimer son appréciation

- Remercier,
- Exprimer sincèrement ses sentiments et ses impressions sur l'entretien.

GÉRER LES COMPORTEMENTS ÉMOTIFS

DISTINGUER EMOTION ET

Pour se libérer d'une émotion désagréable, si elle est authentique, il est important de l'exprimer.

Exemple : La peur (le trac) devant un auditoire. **Si elle est exprimée, elle diminue, c'est donc une émotion.**

Pour se libérer d'un sentiment douloureux (haine, jalousie, angoisse,) il est nécessaire de démêler les nœuds émotionnels qui le constituent. En général, **exprimer un sentiment provoque l'effet inverse en le renforçant.**

Exemple : L'angoisse lorsqu'une personne aimée prend la route. Ce qui est ressenti, en fait, est un ensemble complexe d'émotions. Il peut s'agir de peurs et de colère qui ne sont pas directement liées à ce départ mais concernent plutôt des choix de vie qui ne conviennent pas. La personne ne peut les exprimer de peur de perdre l'amour de l'autre. **C'est un sentiment.**

LE MANAGER (EUSE) N'EST PAS UN

Le manager peut entendre et prendre en compte les émotions mais ne peut aider à analyser les sentiments. Analyser les sentiments ressort de l'entretien thérapeutique et le manager n'est pas thérapeute.

Face à des réactions émotionnelles visiblement douloureuses, **il convient d'adopter une attitude d'écoute et d'en rester là.**

Un silence attentif, une compassion manifestée, seront les signes visibles de votre attention bienveillante.

La personne, saura que, si elle le souhaite, elle peut parler. Vous l'écouteriez sans rien dire.

Face à un comportement émotif, la priorité est de permettre à l'autre de se sentir entendu, respecté et de lui permettre de retrouver son calme, pas d'aider, et encore moins de la conseiller ou de chercher à la convaincre de faire autrement.

FACE AUX COMPORTEMENTS

1. **Laisser l'interlocuteur exprimer son émotion sans l'interrompre**, ni anticiper ce qu'il va dire, en écoutant attentivement son problème et ses attentes, en prenant note des faits.
2. **Accuser réception de son ressenti** et de son point de vue. Reformulez-les et approuvez-les dans la mesure du possible : « Je comprends tout à fait votre colère ». Le fait d'accepter les émotions de l'autre ne signifie pas qu'on est d'accord avec elle. Entendre n'est pas accepter.
2. **Reformuler l'émotion avec une voix calme**, il (elle) fera de même.
4. **Poser ensuite des questions complémentaires sur les faits**, les besoins, essayez d'être le plus factuel possible. Si la personne évoque des questions personnelles, ne dites rien, ne faites rien : vous n'y pouvez rien. S'il s'agit de problèmes professionnels, orientez l'entretien en posant des questions factuelles et vers la recherche de solutions :

« Vous êtes débordé(e) ? En quoi consistent les débordements ? A quelle fréquence se produisent-ils ? Avez-vous des solutions à proposer ? » etc.
5. **Analyser la situation factuelle ensemble**, aidez votre interlocuteur à y mettre du sens. Parler lui permettra de retrouver son calme.

Il faut parfois du temps et des étapes successives pour régler définitivement un conflit. Le tableau de suivi ci-dessous vous aidera à fixer les informations essentielles au suivi de votre démarche.

NOM du ou des protagonistes :

Rappel du problème :

Ce qui est résolu	Ce qui est à améliorer	Plan d'action

ETES-VOUS ASSERTIF(E) ? LE TEST DE GORDON

Répondez spontanément en mettant une croix dans la réponse qui vous convient le mieux. Placez-vous en situation professionnelle.

		Plutôt VRAI	Plutôt FAUX
1	Je dis souvent oui, alors que je voudrais dire non.		
2	Je défends mes droits sans empiéter sur ceux des autres.		
3	Je préfère dissimuler ce que je pense ou ressens, si je ne connais pas bien la personne.		
4	Je suis plutôt autoritaire et décidé.		
5	Il est en général plus facile et habile d'agir par personne interposée que directement.		
6	Je ne crains pas de critiquer et de dire aux gens ce que je pense.		
7	Je n'ose pas refuser certaines tâches qui manifestement ne relèvent pas de mes attributions.		
8	Je ne crains pas de donner mon opinion, même en face d'interlocuteurs hostiles.		
9	Quand il y a un débat, je préfère me tenir en retrait pour voir comment cela va tourner.		
10	On me reproche parfois d'avoir l'esprit de contradiction.		
11	J'ai du mal à écouter les autres.		
12	Je m'arrange pour être dans les secrets des dieux ; cela m'a bien rendu service.		
13	On me considère en général comme assez malin et habile dans les relations.		
14	J'entretiens avec les autres des rapports fondés sur la confiance plutôt que sur la domination ou sur le calcul.		
15	Je préfère ne pas demander de l'aide à un collègue, il risquerait de penser que je ne suis pas compétent.		
16	Je suis timide et je me sens bloqué dès que je dois réaliser une action inhabituelle.		
17	On me dit « soupe au lait » ; je m'énerve et cela fait rire les autres.		
18	Je suis à l'aise dans les contacts « face à face ».		
19	Je joue assez souvent la comédie. Comment faire autrement pour arriver à ses fins ?		
20	Je suis bavard(de) et je coupe la parole aux autres sans m'en rendre compte à temps.		
21	J'ai de l'ambition et je suis prêt(e) à faire ce qu'il faut pour arriver.		
22	Je sais en général qui il faut voir et quand il faut le voir. C'est important pour réussir.		
23	En cas de désaccord, je recherche les compromis réalistes sur la base d'intérêts mutuels.		
24	Je préfère jouer « cartes sur tables ».		
25	J'ai tendance à remettre à plus tard ce que je dois faire.		
26	Je laisse souvent un travail en train sans le terminer.		

27	En général, je me présente tel(le) que je suis, sans dissimuler mes sentiments.		
28	Il en faut beaucoup pour m'intimider.		
29	Faire peur aux autres est souvent un bon moyen de prendre du pouvoir.		
30	Quand je me suis fait avoir une fois, je sais prendre ma revanche à l'occasion.		
31	Pour critiquer quelqu'un, il est efficace de lui reprocher de ne pas suivre ses propres principes. Il est forcément d'accord.		
32	Je sais tirer parti du système, je suis débrouillard(e).		
33	Je suis capable d'être moi-même, tout en continuant d'être accepté(e) socialement.		
34	Quand je ne suis pas d'accord, j'ose le dire sans passion et je me fais entendre.		
35	J'ai le souci de ne pas importuner les autres.		
36	J'ai du mal à prendre parti et à choisir.		
37	Je n'aime pas être la seule personne de mon avis dans un groupe : dans ce cas, je préfère me taire.		
38	Je n'ai pas peur de parler en public.		
39	La vie n'est que rapports de force et luttes.		
40	Je n'ai pas peur de relever les défis dangereux et risqués.		
41	Créer des conflits peut être plus efficace que réduire les tensions.		
42	Jouer la franchise est un bon moyen pour mettre en confiance.		
43	Je sais écouter et je ne coupe pas la parole.		
44	Je mène jusqu'au bout ce que j'ai décidé de faire.		
45	Je n'ai pas peur d'exprimer mes sentiments tels que je les ressens.		
46	Je sais bien faire adhérer les gens et les amener à mes idées.		
47	Flatter tout un chacun reste encore un bon moyen pour obtenir ce que l'on veut.		
48	J'ai du mal à maîtriser mon temps de parole.		
49	Je sais manier l'ironie mordante.		
50	Je suis serviable et facile à vivre. Parfois même, je me fais un peu exploiter.		
51	J'aime mieux observer que participer.		
52	Je préfère être dans la coulisse qu'au premier rang.		
53	Je ne pense pas que la manipulation soit une solution efficace.		

54	Il ne faut pas annoncer trop vite ses intentions, c'est maladroit.		
55	Je choque souvent les gens par mes propos.		
56	Je préfère être loup plutôt qu'agneau.		
57	Manipuler les autres est souvent le seul moyen pratique pour obtenir ce que l'on veut.		
58	Je sais en général protester avec efficacité, sans agressivité excessive.		
59	Je trouve que les problèmes ne peuvent être vraiment résolus sans en chercher les causes profondes.		
60	Je n'aime pas me faire mal voir.		

RESULTATS DE L'AUTODIAGNOSTIC

Vous allez exploiter uniquement les réponses auxquelles vous avez répondu "plutôt vrai". Ne tenez donc pas compte des réponses auxquelles vous avez répondu "plutôt faux".

Retrouvez les numéros des questions dans une des colonnes A BC ou D. puis totalisez le nombre de réponses obtenues par colonne.

A	B	C	D
1	4	3	2
7	6	5	8
15	10	9	14
16	11	12	18
17	20	13	23
25	21	19	24
26	28	22	27
35	29	31	33
36	30	32	34
37	39	41	38
50	40	42	43
51	48	46	44
52	49	47	45
59	55	54	53
60	56	57	58
FUITE	AGRESSIVITE	MANIPULATION	ASSERTIVITÉ

« **ASSERTIVITE** » est un terme issu de l'anglais **"to assert"** qui signifie s'affirmer, défendre ses droits. ETRE ASSERTIF, bien communiquer, c'est être soi-même, dire ce que l'on pense, ce que l'on veut, ce que l'on ressent, sans fuir, sans agresser, sans manipuler.

L'EXPLOITATION DES RÉSULTATS DU TEST DE GORDON

Chaque colonne peut totaliser 15 points au maximum.

La colonne ayant totalisé le plus grand nombre de points montre comment vous vous comportez le plus souvent en situation de conflit ou lorsque vous êtes en insécurité.

En relisant les phrases correspondant à vos réponses, vous saurez quelles situations vous posent un problème.

POUR ALLER PLUS LOIN ...

LA SOUMISSION A L'AUTORITE

Pour aller plus loin sur la question de la soumission à l'autorité, je recommande le document diffusé sur France 2, intitulé « **LE JEU DE LA MORT** »

Inspiré de l'expérience de Milgram, qui avait cherché, dans les années 50, à comprendre pourquoi les nazis avaient obéi à des ordres meurtriers, LE JEU DE LA MORT, réalisé par Christophe NICK et les psychologues de l'équipe du professeur Léon BEAUVOIS, traite de la soumission à l'autorité.

Il montre que, face à une autorité qu'il perçoit comme supérieure, la plupart d'entre nous se soumettent et obéissent... Jusqu'à infliger la mort.

A l'époque de Milgram, 62 % environ des personnes testées avaient « donné la mort », tandis qu'elles étaient 90 % dans l'expérience de Léon BEAUVOIS en 2009.

Comme l'explique Claude HALMOS, psychologue invitée au débat qui suivit le document, « nous apprenons à obéir. Le prolongement de la durée des études nous apprend à obéir passivement à des règles que nous ne comprenons pas, que nous n'expérimentons pas. Il faudra apprendre à désobéir ».

[Voir LE JEU DE LA MORT](#)



LA CONFIANCE AU CŒUR DE VOS REUSSITES

FORMATION ET CONSEIL EN MANAGEMENT

A PROPOS DE L'AUTEUR



FRANÇOISE ADAM.

Ingénieur en formation et formatrice en management depuis plus de 20 ans, j'ai exercé dans tous les secteurs d'activités : l'industrie, le commerce, mais aussi dans le secteur public et associatif. J'ai travaillé avec des hommes et des femmes formidables qui s'investissent au quotidien dans leurs projets, avec leurs équipes.

Ce sont leurs témoignages et leurs expériences qui ont construit ma compétence. Qu'ils en soient sincèrement remerciés.