

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA **GESTION DES CONFLITS**

Jacques Salzer
Arnaud Stimec

66 outils
clés en main

+ **6** vidéos
d'approfondissement

3^e édition

DUNOD

Des mêmes auteurs

Jacques Salzer

Méthode de médiation, (avec A. Lempereur et A. Colson), Dunod, 2018.

Guide de l'usager en médiation, (avec M. Fefeu et J.P. Saubesty), Éditions Médias & médiations, 2013.

Nouveau guide de l'usager en médiation, Éditions Médias & médiations, 2018.

Chapitre « Sagesse des cultures et cultures en conflits », sous la direction de R. Coutanceau et R. Bennegadis, *Souffrances familiales et résilience*, Dunod, 2015.

L'art de pacifier nos conflits, ouvrage collectif, co-auteur, Éditions Erès, 2022.

Arnaud Stimec

La Négociation, 2^e éd., Dunod, 2011.

La Médiation en entreprise, 5^e éd. (avec S. Adijès), Dunod, 2022.

Médiation interne – Comment les organisations gèrent les conflits avec succès, (avec M. Sepiéter), Dunod, 2022.

La boîte à outils du dialogue en entreprise, (avec A. Benitah), Dunod, 2019.

Édition : Marie-Cécile de Vienne et Margaux Lidon

Fabrication : Martine Pierron

Conception de la couverture : mokmok.agency

Schémas : mnathaliebernard@yahoo.com

Illustrations : Olivier Saive

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

978-2-10-084165-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils
classés par
dossiers
thématiques

5
DOSSIER


IMAGE
ET NOTORIÉTÉ

“
Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux,
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation
visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : FINELABER SA CONCENTRATION

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

> La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

“
Aujourd'hui,
à l'ère de l'individu,
vous devez
être votre propre
marque.”
Tom Hanks

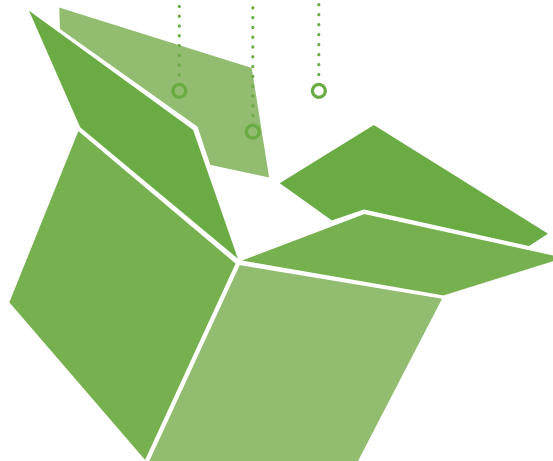
En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens, techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible et utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

- Compenser la valeur perçue sans l'expérience
- Maximiser l'économiser ou gagner de l'argent
- Prendre le temps ou respecter le temps souhaité par le client
- Assurer l'apport par l'entreprise à l'expérience de cette valeur
- Offrir des options, des services supplémentaires à payer, des choix ou des alternatives gratuites
- Une ouverture de dialogue

Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MANAGEMENT LEADERSHIP

Agilité

Dir. N. Van Laethem

Chef de projet, 3^e éd.

J. Maes, F. Debois

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, et al.

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métails-Wiersch, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management

V. Dicecca, P. Guillou

Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroutède

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Manager leader

P. Bélorgey, N. Van Laethem

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Organisation, 3^e éd.

B. Pommeret

Stratégie d'entreprise

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, P. Petit

Analyse des données

C. Coron

Chief Digital Officer

E. Métails-Wiersch, D. Autissier

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

Gamification

A. Duarte, S. Bru

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Stratégie, 4^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Supply chain, 2^e éd.

A. Perrot, P. Villemus

Gestion / Finance / Comptabilité

Auditeur financier, 3^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

Comptabilité, 3^e éd.

B. Bachy

Contrôle de gestion

C. Selmer

Qualité, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Santé – Sécurité – Environnement, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

Ressources humaines / Formation

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

CSE, 2^e éd.

A.-L. Smaguine

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, et al.

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

Marketing / Communication

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

Community manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Conférencier, 2^e éd.

C. Morlet, B. Deloupy

Écrire pour le web, 2^e éd.

M. Gani

Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

Génération de Leads

P. Gastaud

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

LinkedIn

J. Pibourret

Marketing, 4^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégrat

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, P. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Podcast

V. Béjot

Réseaux sociaux

C. Pellerin

SEO

B. Thiers

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

Commercial / Relation client

Commercial, 3^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

E-commerce, 2^e éd.

C. Delabre

Expérience client, 3^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Librairie

C. Meneghetti, J.-C. Millois

Entrepreneuriat

Création d'entreprise, éd. 2022

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

Freelance

S. Moran

Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, et al.

Micro-entrepreneur, 2^e éd.

C. Selmer, J. Hellart

Efficacité / bien-être au travail

Améliorer sa mémoire et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Développement personnel

L. Lagarde

Écrits professionnels

V. Le Broussois

Efficacité professionnelle, 2^e éd.

P. Bélorgey

Gestion du stress, 2^e éd.

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Orthographe

A. Ponsoynet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellel

Relaxation

L. Histel-Barontini

Santé au travail

C. Vasey

Soft skills

N. Van Laethem, J-M Josset

Remerciements

Merci :

- aux dizaines de milliers d'étudiants devenus salariés, cadres, syndicalistes ;
- aux dirigeants et collègues qui nous ont appris à connaître les multiples recoins du conflit et de sa résolution, les multiples voies de la naissance à la dissolution des conflits.

Merci à notre entourage qui a soutenu ce projet. Merci à Marie-Nathalie Bernard pour la réalisation des schémas, à Baptiste Gosselin et Catherine Beau pour les vidéos, et à Sophie de la Porte, Marie-Cécile de Vienne et Margaux Lidon pour le livre publié chez Dunod.

Avant-propos



Nous cherchons à résoudre les conflits avec un langage qui est lui-même conflictuel.

Edward de Bono

Parlez-vous le langage des conflits ? Lequel ?

Qui avait raison ? Qui avait tort ? — Qui a gagné ? Qui a perdu ? — Comment **notre langage de traitement des conflits** peut à ce point se résumer « aux poings » ou « aux points » marqués ? Le conflit serait-il un sport de combat ? Le conflit ne se résumerait-il qu'à une alternative entre deux choses : avoir raison ou tort ? Ce n'est pas aussi simple, mais quand on est soi-même au cœur du conflit, trouve-t-on le détachement suffisant pour le traiter ?

Au cœur du conflit, nous utilisons souvent un **langage d'attaque ou de défense, d'émotion ou de réaction** qui amplifie celui-ci (l'escalade). Si l'autre fait de même, c'est le risque d'affrontement stérile, de rupture de relation. Si c'est ce que nous souhaitons... tant mieux. Mais en sommes-nous pleinement satisfaits ?

(S')apprendre à parler le conflit et sa résolution, en considérant l'autre, c'est comme le guide d'une langue étrangère. Il s'agit d'en faire une langue familière. Les conflits peuvent être étudiés comme n'importe quelle autre création humaine. Quels manques révèlent-ils ? Quels en sont les constituants, composants, ingrédients... à discerner ? Comment évoluent-ils ? Les détecter, à l'image d'un détective de conflit qui ne rechercherait pas le coupable à punir, mais toutes les parties concernées à satisfaire aide à comprendre la diversité des sources de conflits, à les gérer et parfois à les prévenir.

Parfois le conflit apparaît comme nécessaire. Parfois on l'évite à tout prix. Parfois aussi on l'« aime ». Cela peut procurer du bien-être, et être utile :

- **l'affirmation de soi (ou de son groupe)** marquant son identité différente de l'autre ;
- **l'extériorisation physiologique de son énergie** où l'on « s'emporte », porté par une envie de se défouler, vider son sac... ;
- **la transmission de ses convictions vécues comme les plus justes, efficaces, meilleures.** L'autre ayant les siennes, on a souvent du mal à trouver ensemble les compatibilités.

Les systèmes de résolution du conflit

Les sociétés ont inventé divers modes de prévention et de résolution de conflits dont la négociation, c'est-à-dire, ici, la rencontre directe entre acteurs.

I. L'ARBITRAGE (dans le sport comme dans les affaires ou dans l'arbitrage par l'ancien, le sage, le représentant religieux, l'expert, le responsable hiérarchique).

La consultation et la concertation aident ici l'autorité à prendre sa décision.

II. LE SYSTÈME JURIDIQUE

Le système juridique de « l'arbitrage par le professionnel du droit codifié » qui a succédé aux systèmes de traditions et règles non écrites assure aussi une voie pacifique de résolution. Elle est particulièrement utile quand le conflit porte sur la règle elle-même. Les autres dimensions (techniques, économiques, culturelles, psychologiques...) ne peuvent toujours être prises en considération par le droit. L'on fera appel à des experts, quand il y en a dans le domaine.

III. LA LOI DU TALION

Parmi les autres systèmes qui existent et ont existé, la loi du talion (« œil pour œil, dent pour dent ») précède le principe suivant : « Ne fais pas à l'autre ce que tu ne voudrais pas que l'on te fasse à toi-même ». On espère ainsi prévenir des conséquences violentes des conflits. Mis en pratique, dans la culture de la vendetta par exemple, les phénomènes de revanche et de vengeance, en quête de « règlement de comptes », peuvent même parfois se transmettre de génération en génération.

IV. LE SYSTÈME DE LA GUERRE

Résumons-le à « la loi du plus fort ». Elle peut se dérouler sur le terrain militaire, sur le terrain économique (la « guerre économique », dans le vocabulaire fréquemment utilisé dans la presse) et sur le terrain d'une même organisation, le terrain du travail entre dirigeants, responsables de différents secteurs, employés, etc.

V. LE SYSTÈME DE LA NÉGOCIATION DIRECTE OU DE LA MÉDIATION (AVEC L'AIDE D'UN TIERS DE CONFIANCE)

C'est aux difficultés, aux subtilités et aux réussites de cette approche qu'est consacrée cette boîte à outils. Elle a pour ambition, parallèlement à la compréhension de la dynamique des conflits, de leur naissance à leur gestion et leur résolution, de **donner accès à un langage qui permette de les dire, de les traiter et aussi de les prévenir** en traitant si possible **les problèmes avant qu'ils n'enveniment la vie des personnes et des organisations.**



Elle est conçue pour avancer pas à pas de la naissance à la dissolution du conflit mais aussi pour aborder ce que l'on fait de ses traces, quand il en reste. Neuf dossiers guideront cette démarche, en deux grandes parties qui se succèdent. **Les dossiers 1 à 4 sont plus centrés sur La création de conflits et les dossiers 5 à 9 sur Les chemins de la résolution de conflits.**

Sommaire des vidéos

- **Outil 14 Les émotions en cause**
 1. Les pleurs
 2. La colère
- **Outil 20 L'escalade**
 1. La montée de l'escalade
 2. Escalade et désescalade
- **Outil 52 L'assertivité : un « dire » entendable**
- **Outil 55 Savoir expliquer son non**

Sommaire

	Remerciements	5
	Avant-propos	6
DOSSIER 1	L'AVANT-CONFLIT	10
	• <i>Outil 1</i> L'entrée en différend : la carte des PIDC	12
	• <i>Outil 2</i> Le moins et le plus du conflit	16
	• <i>Outil 3</i> Les signes avant-coureurs	18
	• <i>Outil 4</i> Les décalages de perception	20
	• <i>Outil 5</i> Le récit du déroulement : la ponctuation de chacun	24
DOSSIER 2	LES CAUSES FRÉQUENTES	26
	• <i>Outil 6</i> Le détective des « Pourquoi ? »	28
	• <i>Outil 7</i> La carte des trois dimensions : des effets sur la performance	30
	• <i>Outil 8</i> La carte des onze causes	32
	• <i>Outil 9</i> Les causes techniques (manières de faire, méthodes...)	34
	• <i>Outil 10</i> Les causes liées à de l'« ancien »	36
	• <i>Outil 11</i> Les causes liées à l'atteinte de la personne et/ou de la relation	38
	• <i>Outil 12</i> Les causes économiques et financières	42
	• <i>Outil 13</i> Les causes symboliques : le conflit pour l'exemple	44
	• <i>Outil 14</i> Les émotions en cause ■	46
	• <i>Outil 15</i> Les faiblesses et les forces en cause	48
	• <i>Outil 16</i> Les causes liées à l'institution : loi, règle, contrat, pouvoir	50
	• <i>Outil 17</i> Les causes liées aux croyances et cultures	52
	• <i>Outil 18</i> Les informations en cause	54
	• <i>Outil 19</i> Les interprétations en cause	56
DOSSIER 3	LES EXCITANTS	60
	• <i>Outil 20</i> L'escalade ■	62
	• <i>Outil 21</i> Les carburants externes : rareté, urgence, importance, stigmatisation... ..	66
	• <i>Outil 22</i> Les T.O.P.	68
	• <i>Outil 23</i> Des carburants internes : la colère, la révolte, la vengeance	70
	• <i>Outil 24</i> Des carburants internes : le désir, l'envie, la jalousie	72
	• <i>Outil 25</i> Des carburants internes : la peur, la paranoïa sociale	74
	• <i>Outil 26</i> Les carburants de toute incompréhension	76
DOSSIER 4	LES ACTEURS DANS LE SYSTÈME	80
	• <i>Outil 27</i> La carte des acteurs : des EGOS aux IGOS	82
	• <i>Outil 28</i> Le conflit interne à un individu	84
	• <i>Outil 29</i> L'individu influencé par le groupe, l'organisation, le système	86
	• <i>Outil 30</i> L'individu créateur du groupe, de l'organisation, du système	88
	• <i>Outil 31</i> La carte des marges d'action de l'individu dans le système	90
	• <i>Outil 32</i> La tentation du bouc émissaire	94

DOSSIER 5	DES PIÈGES	96
	• <i>Outil 33</i> Le piège du dialogue en monologues alternés	98
	• <i>Outil 34</i> Le cercle vicieux des préalables	102
	• <i>Outil 35</i> Le conflit de loyauté	104
	• <i>Outil 36</i> Le conflit agissant derrière le conflit apparent	106
	• <i>Outil 37</i> La carte du « demander plus pour avoir moins »	108
	• <i>Outil 38</i> Le non-dit et le secret	110
	• <i>Outil 39</i> La carte du Je et des jeux de pouvoir	114
DOSSIER 6	DES OBSTACLES À DÉPASSER	116
	• <i>Outil 40</i> La confiance/méfiance : C/M	118
	• <i>Outil 41</i> La bonne/mauvaise foi : BF/MF	120
	• <i>Outil 42</i> La carte des contraintes	122
	• <i>Outil 43</i> La carte des personnalités différentes	126
	• <i>Outil 44</i> La carte des personnalités difficiles	130
DOSSIER 7	LES CHEMINS DE LA RÉOLUTION 1 : LA MATURATION	132
	• <i>Outil 45</i> Le mûrissement	134
	• <i>Outil 46</i> L'accord sur le désaccord	138
	• <i>Outil 47</i> La carte des points à traiter : dans quel ordre ?	140
	• <i>Outil 48</i> Élaborer un diagnostic, prévoir une approche	142
	• <i>Outil 49</i> La préparation	144
	• <i>Outil 50</i> La meilleure solution de rechange	146
	• <i>Outil 51</i> Le recours à des tiers de confiance. Lesquels ?	148
DOSSIER 8	LES CHEMINS DE LA RÉOLUTION 2 : COMMENT DIRE ?	150
	• <i>Outil 52</i> L'assertivité face au conflit 	152
	• <i>Outil 53</i> Comment entendre ?	154
	• <i>Outil 54</i> Savoir dire sa part de responsabilité	156
	• <i>Outil 55</i> Savoir expliquer son non 	160
	• <i>Outil 56</i> Savoir expliquer son oui	162
	• <i>Outil 57</i> Savoir se parler comme avec des amis	164
	• <i>Outil 58</i> Savoir se parler dans les conflits collectifs	166
DOSSIER 9	LES CHEMINS DE LA RÉOLUTION 3 : L'APRÈS-CONFLIT	168
	• <i>Outil 59</i> La carte de l'équité et des valeurs : quelle équité ?	170
	• <i>Outil 60</i> La créativité appliquée au conflit	172
	• <i>Outil 61</i> La carte des solutions types ajustables	174
	• <i>Outil 62</i> Les solutions inattendues de pleine satisfaction pour tous	178
	• <i>Outil 63</i> Les qualités d'un bon accord	182
	• <i>Outil 64</i> Une classification des issues entre le meilleur et le pire	184
	• <i>Outil 65</i> La mémoire du conflit	186
	• <i>Outil 66</i> Le conflit du futur	188
	Abréviations	190
	Bibliographie	191

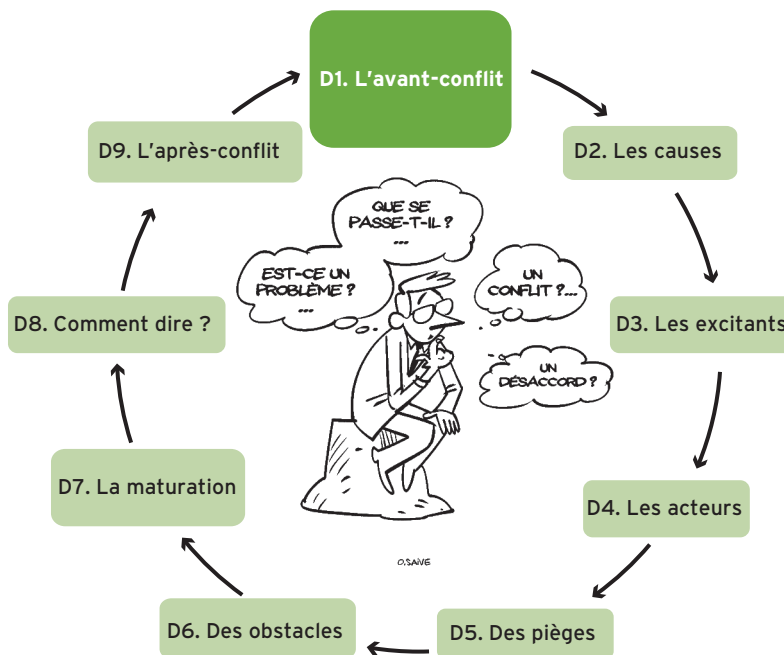
1

DOSSIER

L'AVANT-CONFLIT

“

Au commencement...



Qu'est-ce qu'un conflit et comment l'identifier ?

Le **différent** fabrique du **différend**.

Mais comment revenir à la succession d'éléments différents qui ont été les matières premières de cette fabrique du différend ? Comment décider ensemble ?

Dans la famille comme au travail ou dans le voisinage, entre personnes comme entre groupes, organisations ou pays, peuvent naître des situations qui vont du **problème** à l'**incompréhension**, au **désaccord** et parfois au **conflit**.

- Ces quatre types de différends seront analysés (**outil 1**).

- Le conflit est-il négatif, positif ? Est-il destructeur, constructif ? Dans quelle mesure initier le conflit ? Comment répondre à l'entrée en conflit de l'autre à notre égard ? **Le moins et le plus du conflit** permettent de réfléchir et de mesurer sa nécessité ou son utilité (**outil 2**).

- **Des signes avant-coureurs** peuvent permettre d'enquêter, de prévenir, de s'organiser.

Quels signes (**outil 3**) ?

- Parfois, les choses sont dites clairement, telles qu'on les perçoit. Mais elles peuvent être minimisées par l'un (« ce n'est pas un problème », « c'est un petit problème »...) et maximisées par l'autre (« c'est très grave ; je ne peux pas continuer ce travail si vous persistez à ne pas me recevoir »...). Que faire lorsque la perception d'urgence ou de gravité n'est pas la même, suscitant le conflit au moins pour une partie (**outil 4**) ?

- Par ailleurs, le conflit est fait de tournants, parfois heureux, d'autres fois plus dramatiques. Ces tournants constituent une ponctuation qui n'est souvent pas perçue de manière identique par les différentes parties. Il est notamment fréquent que le dérapage ne soit pas vécu au même moment, ce qui peut conduire à se renvoyer mutuellement la faute. **Comment « ça » a commencé ?** Comment raccrocher les ponctuations (**outil 5**) ?

Les outils

1	L'entrée en différend : la carte des PIDC	12
2	Le moins et le plus du conflit	16
3	Les signes avant-coureurs	18
4	Les décalages de perception	20
5	Le récit du déroulement : la ponctuation de chacun	24



Outil

1

“

De quoi parle-t-on sur le chemin du conflit ?

L'entrée en différend : la carte des PIDC

En quelques mots

Distinguer ces quatre mots nous guide dans la démarche de solutions. Cela peut permettre de faire le diagnostic au stade du ou des problème(s), de l'incompréhension éventuelle du désaccord clairement reconnu ou du **conflit** qui gronde... d'autant plus que le contexte peut être « guetté » par l'agressivité ou la violence, qui peuvent faire des dégâts parfois irréparables. Distinguer ces quatre situations permet de trouver quatre voies de solutions appropriées.

COMMENT QUATRE MOTS CLÉS PEUVENT-ILS NOUS AIDER ?

P

PROBLÈME

I

INCOMPRÉHENSION

D

DÉSACCORD

C

CONFLIT

Risque : agressivité et/ou violence

Quatre mots clés opérationnels :

1. Problème(s) (de départ) et problème(s) s'ajoutant par la suite.
2. Incompréhension (de l'autre).
3. Désaccord (même s'il y a compréhension claire).
4. Conflit (plus/moins violent).



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Savoir utiliser quatre questions pour éclairer quatre étapes d'une situation évoluant vers un différend :

- Quels sont les **problèmes** successifs perçus par l'un, par l'autre ou par les autres ?
- Y a-t-il eu **incompréhension** ?
- Reste-t-il du **désaccord**, même si l'on comprend bien la pensée de l'autre ?
- Se transforme-t-il en **conflit**, dans le choc d'un affrontement où l'on se « frotte » à l'autre dans la relation (et où le langage populaire dira que l'on se « frite ») ?

Contexte

Selon le stade où l'on en est, l'intervention peut varier : d'une approche préventive de résolution de problème à une approche de résolution de conflit nettement ouvert.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Il s'agit déjà de choisir parmi les quatre mots cités plus haut pour convenir avec l'autre de là où on en est et intervenir :

- **Problème** : le comprendre et le résoudre.
- **Incompréhension** : s'expliquer pour mieux comprendre.
- **Désaccord** : nommer les points d'accord – quand il y en a – et approfondir la compréhension motivant en profondeur les points de désaccord.
- **Conflit** : faire comme pour le désaccord, mais en tentant au préalable d'accueillir les émotions s'il y en a et de « réparer la relation » pour traiter les contenus.

Méthodologie et conseils

Dans un groupe (familial, de travail, de négociation collective...), il est utile de se mettre d'accord sur une convention de **vocabulaire commun** et de se questionner pour savoir comment chacun perçoit la situation. Perçoit-on que l'on est dans le problème,

sans autre tension à résoudre ? dans l'incompréhension ? dans le désaccord ? dans le conflit ? Cela peut être un gain de temps et d'énergie... On vérifie ensemble, par exemple, si l'on s'est bien compris à l'intérieur du désaccord, en se mettant à la place de l'autre, en disant ce que l'on a compris de l'autre, jusqu'à ajustement réciproque.

Se mettre à la place de l'autre (temporairement) ne signifie pas perdre sa place car on y revient !

Suite outil 1 →

Avant de vous lancer...

- ✓ Le conflit peut être dédramatisé si on le transforme en « problème à résoudre » pour l'un, pour l'autre ou pour les autres.
- ✓ Dans un contexte donné, ce « vocabulaire des différends » peut être aussi un bon outil de prévention et de gain de temps de gestion des conflits. Il peut, à l'usage, créer un réflexe mental d'arrivée immédiate à l'expression des problèmes à résoudre, au lieu de prolonger un temps d'attaque, de défense, d'attaque en retour et d'escalade.
- ✓ Certains contextes « autorisent » le désaccord ou pas, l'expression de problèmes ou pas. Parfois, on ne va pas dire, pour ne pas gêner l'autorité. Pourtant, il arrive que celle-ci aime qu'on lui dise ce qui ne va pas, pour l'aider à prendre de meilleures décisions. Le risque de non-expression du désaccord par soumission ou respect de l'autorité est bien connu et les processus de haute fiabilité intègrent cette dimension. À titre d'exemple, il est préférable qu'un copilote, conscient d'un problème de pilotage dont ne tient pas compte son aîné, s'exprime en premier, pour qu'il ne soit pas en position de « déjuger » le plus ancien. Des accidents ont ainsi été évités. Légitimer le désaccord peut ainsi être une démarche de prévention.

L'entrée en différend : la carte des PIDC



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Si l'on est au stade P des Problèmes

Identifier les différents problèmes :

- perçus par l'un d'une part et par l'autre d'autre part ;
- en montrant que vous allez vous atteler à les « travailler » et que vous agissez pour les résoudre. On prévient ainsi un conflit en résolvant... à l'avance un problème et en veillant à ce qu'il n'y ait pas d'incompréhension cachée, source de tension ultérieure. Si l'on est au stade du conflit, on remonte vers les problèmes qui l'ont suscité et on transforme le conflit en résolution de problèmes, de part et d'autre.

Si l'on est au stade I de l'Incompréhension

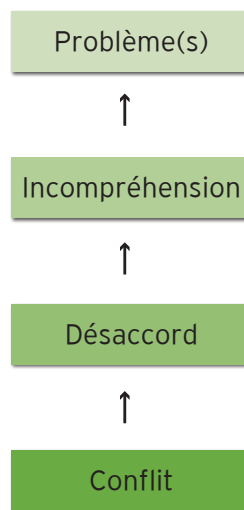
On prend un temps de pure explication (et non de résolution) réciproque, jusqu'à s'assurer que chacun, en expliquant la pensée de l'autre dans toutes ses dimensions, l'a intégralement comprise, au moins dans les mots. Cela suppose l'intégration d'une idée de base : comprendre ne veut pas dire « être d'accord », idée souvent méconnue dans les conflits (et, contrairement au « Qui ne dit mot consent », n'oublions pas que « Qui ne dit mot n'a pas nécessairement compris »). L'on préfère aussi parfois ne pas vraiment comprendre l'autre de crainte d'être entraîné à perdre sa propre idée... alors que l'on peut à la fois comprendre l'autre et préférer sa propre idée. Cela permet au moins d'échanger à partir d'une vision commune partagée, en recherche de solutions communément acceptables.

Si l'on est au stade D du Désaccord

On peut, comme on le fait dans ce cas, échanger sur les problèmes à la source (avec tous les outils dont on dispose, y compris ceux de cette Boîte à outils, en veillant à ne pas aller jusqu'au choc du conflit pour rechercher les solutions acceptables).

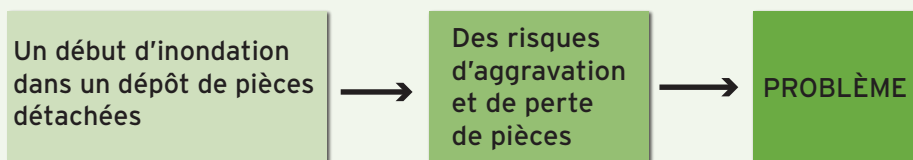
Si l'on est au stade C du Conflit

Il convient, si on cherche vraiment à le résoudre, de remonter vers chacune des étapes précédentes : en sens inverse du C dans lequel on est, soit vers le D, le I et le P :





L'inondation



SCÉNARIOS

Scénario 1

Décision : évacuer l'ensemble des pièces dans un autre dépôt situé à 120 km, en amont et en lieu sûr = **Résolution au stade du problème.**

Scénario 2

Le responsable du dépôt propose de transférer les pièces dans l'autre dépôt. Le directeur technique lui dit qu'il n'en est pas question. Le responsable insiste. Le directeur technique aussi. Le temps passe. Au cours de la discussion, il se révèle que le responsable vise le très grand dépôt situé à 90 km, alors que le directeur technique avait compris qu'il s'agissait de l'autre dépôt couvert, sur le site, plus petit et déjà très encombré. Il donne alors son accord pour le transport vers le très grand dépôt plus lointain. Ainsi, la levée de l'incompréhension mène à la solution = **Résolution au stade de l'incompréhension.**

Scénario 3

On se comprend très bien. Ce n'est pas un problème de communication. Le directeur technique a bien compris l'idée du transport à 90 km, mais refuse de stocker si loin. Le responsable de dépôt maintient une solution à zéro risque plus

loin, à 90 km. On se comprend très bien mais on est en désaccord. On discute, on recherche des idées en s'expliquant et en se respectant. Il en vient une : la construction immédiate et en urgence d'un bâtiment en préfabriqué imperméable, pour l'ensemble des pièces métalliques à stocker = **Résolution au stade du désaccord.**

Scénario 4

On s'affronte sur le transfert à 90 km : « Chaque fois que l'on aura besoin de pièces, il faudra faire 90 km aller et retour, soit 180 km ! ». « Vous ne savez pas mesurer les risques et vous allez perdre toutes les pièces, qui vont rouiller », dit l'autre. Le directeur technique signale qu'il est le hiérarchique et seul décideur. « Oui, mauvais décideur... », réplique son interlocuteur. Les injures contenues commencent à être murmurées réciproquement. « Je me plaindrai auprès du directeur général... », déclare le responsable. Le directeur technique claque violemment la porte du bureau puis revient ordonner le transfert dans le petit dépôt bien isolé sur place, au-dessus des pièces qui y sont déjà, même s'il y a un risque de confusion. « Pas question ! », dit le responsable de dépôt. En attendant, l'eau monte et les risques augmentent... = **Résolution espérée au stade du conflit.**