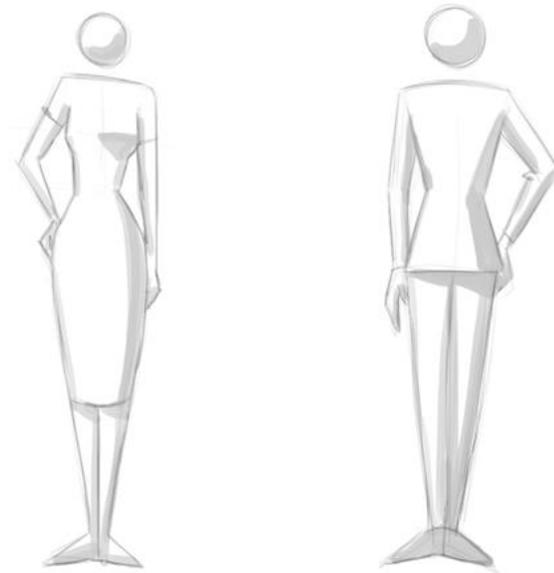


# La résolution des conflits



# TERMES ET DÉFINITIONS

## Styles de réaction au conflit

La manière dont vous choisissez de réagir à un conflit suit généralement une progression. Si vous ne disposez pas de compétences de résolution, vous allez avoir tendance à alterner entre les styles 1 et 2. Plus vous tenterez de résoudre des conflits, plus vous accumulerez de la confiance quant à vos capacités et plus vous vous tournerez vers les styles 3, 4 et 5.

1. **Refoulement** : interdire ou limiter la discussion autour d'une idée, d'une activité ou d'un problème.
2. **Fuite** : refuser de parler à quelqu'un avec qui vous avez eu une dispute.
3. **Résolution** : trouver un accord satisfaisant pour les deux parties.
4. **Transformation** : utiliser le conflit pour examiner votre relation avec la personne avec laquelle vous vous disputez de manière à résoudre le conflit et à faire évoluer votre relation.
5. **Transcendance** : traverser et dépasser consciemment un conflit, pour ne plus être dominé par le besoin de le répéter.

## Stratégies conflictuelles :

Tentatives visant à convaincre votre partenaire dans le conflit de faire quelque chose qu'il ne veut pas faire ou d'arrêter de faire quelque chose qu'il souhaite continuer de faire.

1. **Flatterie** : obtenir ce qu'on veut en utilisant des paroles enjôleuses ou son charme.
2. **Promesse** : obtenir ce qu'on veut maintenant en acceptant de faire quelque chose plus tard. « Je vous livrerai les marchandises en urgence seulement si vous payez le tarif habituel à l'avance et une majoration de x € au moment de la livraison. »
3. **Argumentation persuasive** : utiliser la logique et la raison pour tenter de faire changer quelqu'un d'avis ou de comportement, pour prouver qu'on a raison et que l'autre personne a tort, ou pour limiter les exigences de son interlocuteur.
4. **Humiliation** : exprimer sa consternation ou sa désapprobation quant au comportement de quelqu'un, en invoquant généralement des questions morales. « Ton travail n'est pas à la hauteur et tu n'exploites pas pleinement ton potentiel. »
5. **Subterfuge** : obtenir ce qu'on veut en manipulant son partenaire. « S'il te faut cela dix jours à l'avance, tu l'auras à 17 h avant les vacances de Noël. »

6. **Menace** : obtenir ce qu'on veut maintenant en disant à l'autre partie qu'elle s'expose à des problèmes si elle ne va pas dans le sens souhaité. « Si tu ne rends pas ton rapport, tu vas devoir travailler tout le week-end. »
7. **Force physique** : frapper, pousser, bousculer, arracher.

## Biais cognitifs

Un biais cognitif est un schéma selon lequel le jugement est brouillé dans des situations particulières, ce qui peut donner lieu à une déformation de la perception, à une erreur de jugement, à une interprétation illogique ou à ce qu'on appelle plus généralement l'irrationalité (Wikipédia). Voici quelques-uns des biais qui existent :

1. **Biais rétrospectif** : tendance qui consiste à dire « Je le savais depuis le début » et à considérer les événements passés comme prévisibles.
2. **Erreur fondamentale d'attribution** : tendance à expliquer le comportement des autres comme des défauts issus de leur personnalité, en minimisant le rôle des influences situationnelles.
3. **Biais de confirmation** : tendance à rechercher ou interpréter des informations de façon à confirmer ses préjugés.
4. **Biais d'autocomplaisance** : tendance à retenir davantage les réussites que les échecs et à interpréter les événements d'une manière qui profite à ses intérêts.
5. **Biais de croyance** : tendance à se faire une opinion de la logique d'une idée, non pas en fonction de ses avantages, mais selon que l'on croit ou non à la vérité de la conclusion.

## Principes d'influence

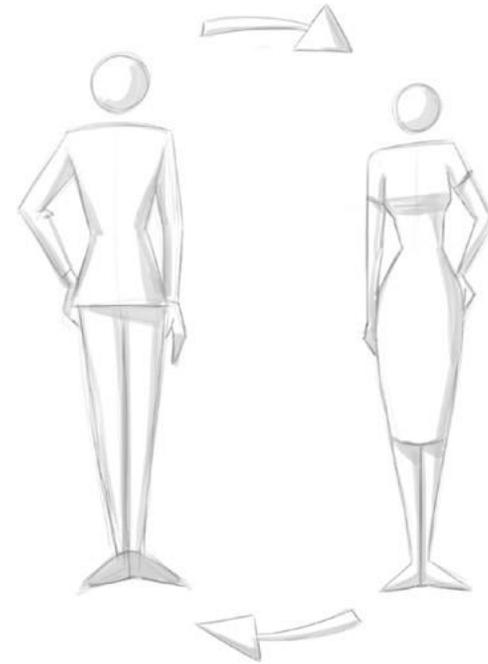
1. **Réciprocité** : si vous bénéficiez d'un service ou d'une bonne action, vous êtes enclin à réagir par une autre action positive.
2. **Engagement et cohérence** : lorsque vous prenez des engagements concernant une idée ou un objectif, que ce soit par oral ou par écrit, vous êtes davantage susceptible de respecter cet engagement du fait du lien établi entre cette idée ou cet objectif et votre image personnelle.
3. **Preuve sociale** : vous avez tendance à faire ce que vous voyez les autres faire.
4. **Autorité** : vous avez tendance à obéir aux personnes qui font autorité même si elles vous demandent de faire des choses désagréables.
5. **Affection** : vous avez davantage de chances d'influencer les personnes qui vous ressemblent.
6. **Manque** : l'impression de manque crée de la demande. Par exemple, le fait d'indiquer qu'une offre est valable uniquement pendant une période limitée encourage les ventes.

## CYCLE « ACCUSER, BLÂMER, REVENDIQUER »

Voici un exercice simple pour vous aider à vous approprier rapidement le cycle « accuser, blâmer, revendiquer » et à vous en faire une idée concrète.

Pensez à une dispute qui vous a récemment opposé à un ami ou un collègue. N'oubliez pas que le conflit peut être intérieur et avoir lieu dans votre tête. Donc, si aucune dispute n'a éclaté récemment, pensez à quelque chose qui vous contrarie et dont vous n'avez pas parlé.

1. Accuser : qu'avez-vous pointé du doigt ?
2. Blâmer : qui avez-vous blâmé pour ce problème ?
3. Revendiquer : qu'avez-vous revendiqué ? (généralement quelque chose qui vise à corriger un problème)



C'est la première étape. Comprendre le processus qui se cache derrière le cycle « accuser, blâmer, revendiquer ». Vous trouverez peut-être utile de vous servir de ce premier exercice comme d'un modèle pour la mise en œuvre des principes et stratégies dans la procédure de résolution.

## EXERCICE SUR LES STYLES DE RÉACTION AU CONFLIT

En résumé, les cinq grands styles de réaction au conflit sont :  
le refoulement, la fuite, la résolution, la transformation et la transcendance.

1. Quel est votre style de réaction par défaut ?
2. Selon vous, en quoi ce style a-t-il pu vous aider ou vous gêner dans le processus de résolution de conflits par le passé ?
3. Quels problèmes ou défis aimeriez-vous le plus résoudre et relever ?
4. Quel style vous serait le plus utile pour résoudre ces problèmes ou défis ?
5. Dans quels pièges pourriez-vous tomber ?

Vous pouvez dès maintenant choisir le problème le moins difficile et essayer de le résoudre. Vos réponses à ces questions et votre application dans la pratique de résolution de conflits quotidiens fourniront un cadre pour votre progression tout au long du cours.

# PROCÉDURE DE RÉOLUTION : GUIDE DE RÉFÉRENCE RAPIDE

Voici un guide de référence rapide et pratique pour la procédure de résolution en six étapes.

## Étape 1 : identifier les problèmes

- Identifiez la nature du désaccord : est-ce un problème de relation, de contenu ou de perception ?
- Examinez vos intérêts : quels sont vos valeurs, vos priorités, vos préférences, vos objectifs, etc. ?
- Écoutez.
- Paraphraser ce que vous avez compris des propos de votre partenaire dans le conflit.

## Étape 2 : instaurer un climat de confiance

- Maîtrisez-vous.
- Assumez vos responsabilités (dites « je »).
- Écoutez activement.
- Concentrez-vous sur le présent.

## Étape 3 : poser des questions de diagnostic

- Transformez les affirmations (accusations) en questions ouvertes : qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment. (Voir la liste des questions de diagnostic)

## Étape 4 : redéfinir les problèmes

- Oubliez la dispute pour vous orienter vers la résolution des problèmes
- Ne cherchez pas à avoir raison, mais à être satisfait



- Adoptez une attitude coopérative.
- Évoquez la perte potentielle plutôt que le gain potentiel.
- Déplacez le curseur du passé vers l'avenir.

### **Étape 5 : réfléchir**

- Explorez les besoins avant de vous attaquer aux solutions.
- Dans un premier temps, concentrez-vous sur la quantité, et non sur la qualité des idées.
- N'excluez aucune idée.
- Appuyez-vous sur les idées des autres.
- Exprimez librement vos idées.
- Commencez par les choses les plus simples.

### **Étape 6 : parvenir à un accord**

- Examinez les propositions pour voir si elles sont satisfaisantes : répondent-elles à vos intérêts mutuels ?
- Consignez les détails de votre accord par écrit.
- Indiquez vos engagements en termes de processus, d'actions ou de livrables.
- Spécifiez le calendrier à respecter pour effectuer ces actions ou livrer ces éléments.
- Déterminez la manière dont vous allez communiquer votre avancée et éviter les malentendus.
- Lisez l'accord à votre partenaire dans le conflit.
- Envoyez un e-mail de suivi.
- Remerciez votre partenaire dans le conflit et saluez son travail.

# REDÉFINIR LES PROBLÈMES : EXERCICE

Pour désamorcer une dispute qui s'est déplacée des problèmes vers les personnes, redéfinissez le problème. Voici quelques exemples :

## Exemple 1 :

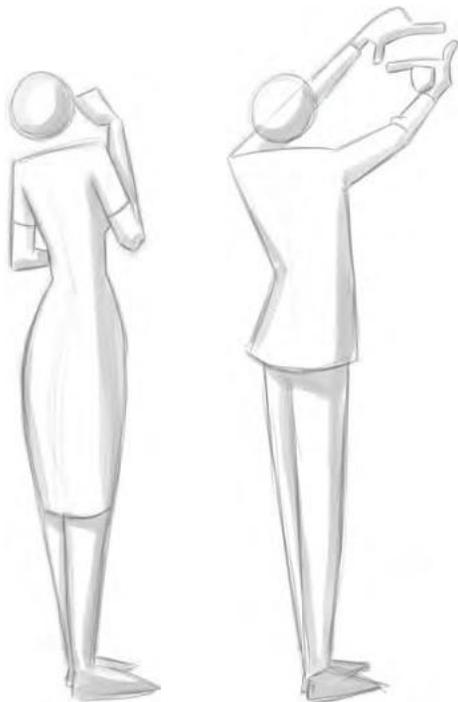
Avant redéfinition : « Tu bâcles tes tâches, ce qui montre que tu ne prends pas ton travail au sérieux. »

Après redéfinition : « Je fais le travail de trois personnes, il serait donc utile que tu hiérarchises les tâches pour que je sache sur quoi me concentrer. »

## Exemple 2 :

Avant redéfinition : « Pierre gère très mal son temps et m'interrompt sans cesse. »

Après redéfinition : « Pierre a peut-être besoin de conseils et de précisions pour être plus productif. »



Voici d'autres affirmations qui vous permettront de vous entraîner à redéfinir les problèmes :

1. Si je dis non à mon chef, il va me virer.
2. Les membres du service marketing ne comprennent rien au fonctionnement du produit.
3. Amanda travaille chez elle uniquement parce que ses enfants sont toujours malades.
4. Votre CV montre que vous ne restez jamais longtemps au même poste.
5. Pourquoi devrais-je faire appel à vous alors que je peux avoir les mêmes services gratuitement sur Internet ?