

# " La gestion des conflits : et si ça m'arrive, que puis-je faire ? "

par Alain Sarthou, conseiller technique et pédagogique supérieur,  
consultant en communication - Ministère de la jeunesse des sports et de la vie associative-

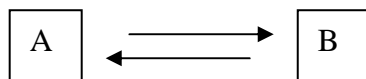
*Propos liminaire* : En matière de gestion de conflit, il n'existe pas de recettes toutes faites... Chaque situation nécessite une analyse fine de ses acteurs, de son contexte et de tout autre facteur pouvant influencer sur la situation. Il s'agit ici de donner des clés pour essayer de décrypter certaines situations et d'adapter les réponses ou l'attitude à celle vécue...

## 1) RAPPEL SUR LES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION

Sur le principe de l'école de Palo Alto et de son chef de file Paul Watzlawick, le concept de base est de dire :

« **On ne peut pas ne pas communiquer** ».

- une communication n'existe pas par ses acteurs mais par **l'interrelation** entre ses acteurs.



- lors d'un acte de communication il faut se souvenir qu'en moyenne :
  - o 55% d'une communication est basée sur le **non-verbal** (le fait d'envoyer des messages sans passer par la parole mais au moyen d'éléments de communication non verbale comme le ton de la voix, le regard, la gestuelle, l'espace, la tenue vestimentaire, les expressions du visage...)
  - o 30 % d'une communication concerne **la voix**
  - o 15% de la communication concerne la **signification des mots**

- En communication, il faut tenir compte des trois éléments de
  - **fond** : ce que je dis
  - **forme** : comment je le dis
  - **contexte** : où je le dis, le cadre

- La communication entre personnes se fait sur deux modes de relation
  - **complémentaire** : ce mode de relation se fonde sur l'acceptation de la différence. Dans une interaction complémentaire, le comportement de l'un complète celui de l'autre pour former un tout. Comme par exemple, la relation maître / élève – employeur / employé ...
  - **symétrique** : il s'agit d'une relation égalitaire. Les partenaires minimisent leur différence en adoptant un comportement en miroir : si A prétend donner, B

### EN SAVOIR PLUS...

[Ecole de Palo Alto](#)

[Paul WATZLAWICK](#)

livres conseillés :

« *Comment réussir à échouer* »

« *Faites vous-mêmes votre malheur* » aux éditions SEUIL

### ASTUCE

N'hésitez pas à illustrer votre propos par des exemples pour être sûr que l'interlocuteur ait la même référence que vous lorsque vous parlez d'un sujet.

ex. de « rosette » : la décoration, le prénom, l'aliment, le nœud.... de quoi parle t-on ?

Souvent le fond est privilégié à la forme... pourtant selon le contexte vécu, la forme peut être très importante... Veiller en toute circonstance à ne pas la négliger.

Apprendre à se positionner en fonction de son interlocuteur et de la relation que l'on induit...

*En tant que Président ou responsable d'une association, il est nécessaire parfois de savoir qu'on doit être dans une relation complémentaire 'je suis Président ou responsable et j'ai été mandaté pour cela... donc c'est comme ça même si j'entends votre position... »*

prétend donner à son tour ; si A veut recevoir, B veut recevoir à son tour comme dans le cas d'un couple amoureux, de deux amis ou de deux experts échangeant sur un sujet commun.

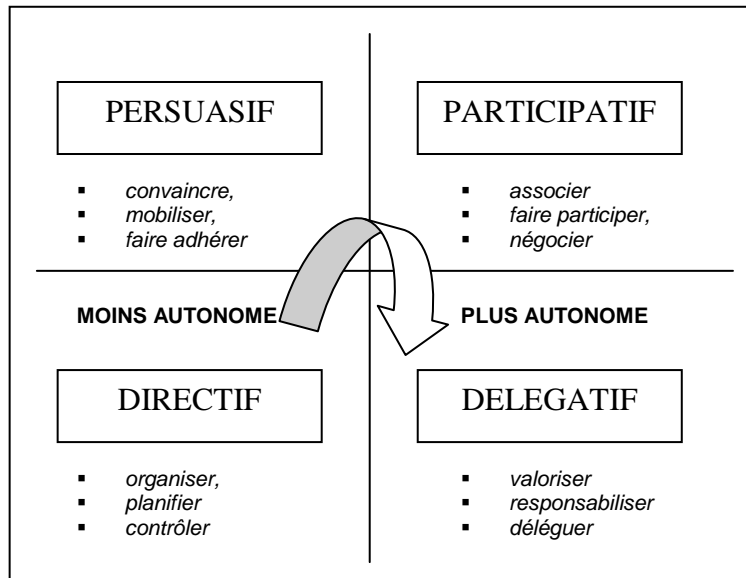
- En communication, essayer de rester sensible à la **méta communication**, c'est-à-dire l'analyse de l'acte de communication lui-même. Avoir du recul par rapport à la situation en cours... faire une sorte d'arrêt sur image de la communication. Lors d'une situation conflictuelle, c'est un outil de régulation non négligeable.

*ex : si deux personnes s'invectivent... l'une des deux prend du recul par rapport à la situation et va désamorcer en disant « attend là on est dans le feu de la discussion, en train de se disputer, on en reparlera calmement un peu plus tard... »*

**ASTUCE :**  
Le regard de l'aigle... prendre de la hauteur et analyser la situation avec distanciation

## 2) RAPPEL SUR LES MODES DE MANAGEMENT

On distingue quatre grands styles de management :



Il n'y en a pas de bon ou de moins bon, il s'agit de s'adapter à la situation, au groupe, aux individus... Il faut analyser avant tout le fonctionnement du groupe avant de choisir le style de management.

L'idéal étant d'arriver à un management « à la carte » en fonction des interlocuteurs

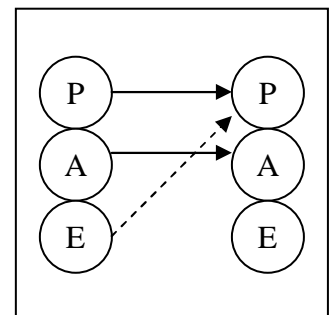
## 3) COMMENT IDENTIFIER LES CONFLITS ?

➤ **L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE COMME OUTIL :**

**Le P/A/E correspond à différents états que nous avons tous en nous :**

P pour Parent c'est-à-dire la norme, l'appris, le système de valeur  
 A pour Adulte c'est-à-dire la raison, le raisonnement logique  
 E pour Enfant c'est-à-dire l'émotion, le ressenti

Lors d'une relation entre deux personnes, il existe plusieurs types de transactions entre les deux PAE des individus :



- **transactions parallèles** ———→
- de parent à parent : les jeunes, c'es plus ce que c'était... ah non, ne m'en parlait pas !
- d'adulte à adulte : quelle heure est-il, il est cinq heures

- *d'enfant à enfant : on va se régaler avec ce gâteau, ah oui moi le chocolat, je craque...*

- **transactions croisées** -----▶

Les relations croisées ne sont pas source de conflit tant qu'elle marche et que les acteurs se satisfont de la place dans laquelle ils se trouvent

*ex : parent à enfant : c'est beaucoup trop dur... laisse, je vais t'aider...*

Les deux acteurs ici se complètent et tout va bien...

Les problèmes commencent lorsque la symbiose est rompue...

- **transactions cachées**

Ce sont des messages " doubles ". A un niveau apparent, social, un seul état s'exprime (en général l'adulte), alors que de façon cachée d'autres états sont actifs.

*ex : dans un kiosque à journaux, un monsieur lit une revue, la vendeuse « puis-je vous aider... »*

*« non, non, merci je lis juste le sommaire... » : un rappel à l'ordre socialement plus acceptable que...*

*« monsieur on ne lit pas la revue, on l'achète... »...*

Ces transactions peuvent être source de conflit si l'un des deux n'accepte le sens caché...

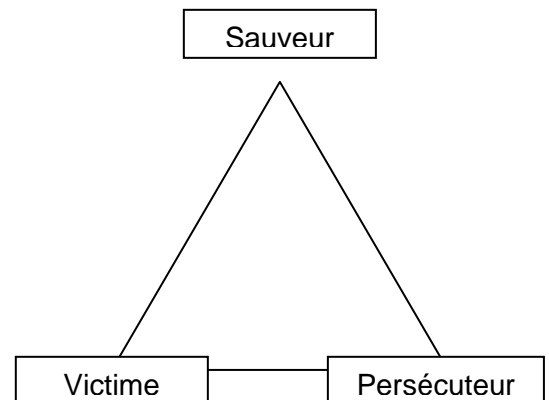
- **LE TRIANGLE DRAMATIQUE DE KARPMAN**

Parmi les jeux de pouvoir, le plus courant est le triangle dramatique

Ce mode de fonctionnement relationnel est préjudiciable pour chaque personne impliquée et pour l'entourage

Schématiquement trois rôles différents mais intimement liés sont en présence :

- **le persécuteur** : il s'agit du rôle de l'attaquant.  
*Le persécuteur peut être une personne, un événement, une situation donnée. Il est généralement perçu comme négatif quoique dans certaines situations, le persécuteur puisse être un innovateur, un initiateur, la source d'une salutaire remise en question.*
- **la victime** : il s'agit du rôle de la personne qui subit l'agression du persécuteur.  
*A nouveau, ce rôle est généralement perçu comme non désirable quoique dans certains cas, la victime puisse profiter du déséquilibre créé pour enclencher un changement bénéfique.*
- **le sauveur** : il s'agit du rôle du protecteur, du chevalier blanc.  
*A première vue, ce rôle est perçu comme positif alors qu'il contribue souvent à renforcer la dynamique du triangle dramatique.*



### Comment l'éviter ?

Le meilleur moyen d'éviter d'être pris dans un triangle dramatique est de veiller à ne pas soi-même endosser spontanément un des trois rôles

*Si je me sais enclin à chercher la sympathie ou le soutien des autres, je serai particulièrement attentif à ne pas me poser en victime pour faire en sorte que les autres règlent mes problèmes.*

*Si je suis de nature colérique, autoritaire ou directive, je serai vigilant à ne pas agresser verbalement mon entourage même si je juge qu'il fait mal son boulot*

*Si je suis du genre à vouloir aider les autres, je vérifierai si les quatre conditions suivantes sont remplies : 1) m'a-t-on explicitement demandé mon aide ? 2) ai-je l'envie, les compétences et les moyens pour intervenir ? 3) le demandeur est-il prêt à se prendre en charge lui-même ou va-t-il me refiler son fardeau ? 4) quels sont les critères qui me permettront de juger quand ma mission d'aide est accomplie ?*

Une situation de triangulaire devient de type "dramatique" lorsqu'un jeu de pouvoir s'établit entre les acteurs et que la relation devient négative au sens où elle amplifie le problème plutôt qu'elle ne le résout, poussant chacun à se retrancher davantage dans ses positions.

Tout jeu de pouvoir génère un malaise d'un ou de plusieurs protagonistes. Pour l'évaluer... il faut se poser la question de savoir si dans la relation je me sens supérieur ou inférieur à mon ou mes interlocuteurs : si la réponse est du genre « Je suis OK mais vous n'êtes pas OK », il y a fort à parier que

vous endossiez le rôle de persécuteur ou dans une certaine mesure de sauveur. Si la réponse est « Je ne suis pas OK mais vous êtes OK », vous vous comportez vraisemblablement en victime. Dès qu'un protagoniste de la relation se sent inférieur ou supérieur à l'autre, il convient d'être vigilant.

➤ **LES DIFFERENTS NIVEAUX DE CONFLITS :**

niveau 1 : conflit socialement acceptable, qui peut encore se régler en public

niveau 2 : conflit qui se traite dans la sphère de l'intimité

niveau 3 : finalité du conflit... tribunal, hôpital, morgue

Attention donc à tenter de résoudre le conflit dès qu'il émerge plutôt que de monter dans les niveaux...

#### **4) COMMENT SORTIR D'UN CONFLIT...**

En fonction donc des différents éléments que nous venons de voir, il convient donc d'utiliser et d'appliquer les clés qui, en fonction de la situation, permettront de débloquer la situation et d'ouvrir la porte pour permettre de sortir du conflit en...

- faisant attention à la manière de communiquer
- prenant conscience de l'interrelation
- évitant que le triangle ne devienne dramatique
- utilisant la méta communication
- branchant l'adulte... raisonner, utiliser des faits !
- cherchant toujours à sortir du conflit : gagnant gagnant !

**ASTUCE :**  
Ne jamais oublier :  
**le « tu »... tue :**  
préférer l'utilisation du je...  
« *je ressens ça* » et non  
« *tu es comme ci ou ça* »

Les différentes étapes à mettre en place sont donc de...

- prendre conscience du malaise ce qui va pousser à réagir et à provoquer un changement, quitte à devoir traverser un moment d'inconfort.
- avant de réagir, prendre du recul par rapport à la situation et identifier le rôle présent de chacun, y compris de soi-même.
- établir une stratégie d'intervention selon nos aptitudes, notre humeur du moment, les autres acteurs et le contexte : *humour, expression de notre ressenti à propos de la situation, recherche d'intentions positives derrière les comportements, recherche des interactions en cours, usage de métaphores, etc.*
- exprimer clairement notre analyse de la situation, non plus en nous axant sur le contenu mais en communiquant sur l'interaction elle-même.  
Un moyen efficace pour recevoir l'assentiment des autres vis-à-vis de cette démarche, est d'énoncer des faits incontestables relatifs à l'interaction, non pas pour juger mais pour dépassionner le débat et rétablir une communication « neutre ».  
Insister ensuite sur les points d'accord et remercier chaque protagoniste pour sa contribution à restaurer un climat de relation équilibrée.
- vérifier que chacun soit en accord avec les points de convergence tout en essayant de les élargir le plus possible. Tenter de mettre en place un nouveau mode opératoire entre les protagonistes.

En résumé, face à un conflit : méthode DESC

- **D**écrire les faits
- **E**xprimer le désaccord et l'émotion
- **S**uggérer des hypothèses
- **C**onclure