**GESTION**

**DU CONFLIT**

*ou comment s'affirmer*

*tout en intégrant l'autre*

Salem Roger YAHI

**SOMMAIRE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Approche pédagogique page 3**   1. Vos objectifs 2. Attentes personnelles 3. Objectifs personnels de progression 4. Plan d'action personnel 5. Synthèse jour 1   **1 - Approche générale du conflit page 9**   1. Conflit : petite définition 2. Conflit : quatre natures 3. Conflit : un gisement de moyens 4. Autodiagnostic   **2 - Processus conflictuel page 17**   1. Résultat d'un processus 2. Descriptif d'un processus 3. Anticipation et analyse 4. Évolution psychologique du conflit   **3 - Techniques de résolution page 24**   1. Résolution de conflit et efficacité des échanges 2. Conseils pour gérer un conflit 3. Erreurs à ne pas commettre 4. Quatre comportements inadaptés 5. Lucidité 6. Résultat du conflit | **4 - Méthode analytique page 36**   1. Fondement de la méthode 2. Agir : l'offensive en trois temps 3. Acceptation du conflit 4. Préparation de l'intervention 5. Gestion des étapes du conflit 6. Résumé de la méthode   **5 - Méthode systémique page 44**   1. Relations 2. Interactions 3. Perception et sens 4. Approche systémique 5. Contexte systémique 6. Cas : Histoire d'entreprise 7. Description du processus du cas 8. Erreurs systémiques 9. Conseils systémiques 10. Résumé systémique en 10 points   **6 - Diagramme de l'entretien page 64**   1. Réalité personnelle et rôle social 2. Éléments structurels du diagramme 3. Analyse d'un entretien conflictuel 4. Rapport de forces 5. Détection et gestion des enjeux 6. Fondement du pouvoir 7. Types de pouvoirs 8. Tactiques d'entretien conflictuels 9. Recherche d'alliés 10. Pratique de l'argumentation |

**OBJECTIFS DE STAGE**

Cochez ce qui vous concerne. Vous pouvez aussi ajouter un autre objectif :

1. Mobiliser l'équipe et motiver les personnes.
2. Prendre des décisions en mesurant les conséquences.
3. Se positionner dans ses fonctions et reconnaître celles des hiérarchiques,

des collègues et des collaborateurs.

1. Prendre conscience des phénomènes relationnels.
2. Découvrir les moyens techniques pour les réguler.
3. Comprendre les positions divergentes de l'interlocuteur.
4. Affiner ses interventions dans une négociation.
5. Éviter les blocages, les neutraliser s'ils apparaissent.
6. Comprendre les mécanismes du conflit.
7. Découvrir des clés d'analyse de situation pour mieux gérer les situations difficiles.
8. Savoir dépasser ses inhibitions relationnelles.
9. Savoir se servir des ressorts du conflit.

**ATTENTES PERSONNELLES**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**OBJECTIFS PERSONNELS DE PROGRESSION**

***Connaître et ne pas appliquer équivaut à ne pas savoir***

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectifs** | **Moyens** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**PLAN D'ACTION PERSONNEL**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**SYNTHÈSE JOUR 1**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**1° partie**

**Approche générale**

**du conflit**

**CONFLIT : PETITE DÉFINITION**

**Le conflit est une série de comportements incompatibles**

**et en opposition**

**entre deux ou plusieurs personnes.**

Le conflit ressemble à un "trou noir" de l'espace relationnel ou organisationnel.

Le conflit interpersonnel altère les relations humaines, privées ou professionnelles.

Lorsque le conflit devient incontrôlable, il peut se présenter ainsi :

1. explications orageuses,
2. accrochages très sérieux,
3. situations inextricables,
4. cercles vicieux (sensation d'être pris dans des sables mouvants).

Alors,

1. Comment trouver une issue raisonnable ?
2. Comment parvenir à crever l'abcès sans casse ?
3. Comment prendre des initiatives sans s'enfoncer ?
4. Comment briser l'engrenage infernal ?

**CONFLIT : QUATRE NATURES**

1. **Conflit d'objectif**

*Les objectifs poursuivis par une ou plusieurs personnes sont incompatibles avec ceux du pilotage de projet.*

1. **Conflit cognitif**

*Les croyances, les certitudes, les connaissances d'une ou plusieurs personnes sont incompatibles avec celles qui président au pilotage de projet.*

1. **Conflit affectif**

*Les émotions ou les sentiments d'une ou de plusieurs personnes sont incompatibles avec ceux des autres membres du groupe de projet.*

1. **Conflit comportemental**

*Les actions d'une ou plusieurs personnes sont incompatibles avec celles des autres membres du groupe de projet.*

**CONFLIT : UN GISEMENT DE MOYENS**

**Un moyen de lutter contre l'entropie**

Sans l'***émergence de conflits***, la façon de voir du chef/leader (celui qui a le statut le plus élevé, qui est le plus ancien, ou qui est censé tout savoir ...) prévaut. L'***absence de conflit*** provoque toujours une stagnation de la dynamique interne. Mais la ***permanence*** du conflit arrête puis détruit la relation ou l'organisation.

**Un moyen de tirer un enseignement**

Par nature, le ***conflit***, en tant que manifestation relationnelle, est une ***occasion d'apprendre***. Sur cette base, le ***principal "outil"*** pour gérer le conflit c'est ***soi-même***. ***Savoir***, dans le domaine de la gestion de conflit, signifie acquérir des connaissances mais surtout effectuer un ***travail sur soi***. La référence est donc ***l'expérience vécue*** qui touche l'individu en changeant librement son comportement, sa façon d'être et de réagir à l'égard d'autrui et ... de lui-même.

**Un moyen pour mieux maîtriser**

Laissé à lui-même, ***le conflit use et détériore***, avec plus ou moins d'intensité, tout système relationnel ou organisationnel. En effet, un système non entretenu subi très rapidement les effets de la loi d'entropie. Perçu comme une ***tension créatrice***, le traitement du conflit fait progresser le système parce que ***il n'y a de stable que la transformation.*** Le conflit est donc un élément qui peut et doit favoriser la continuité d'un processus sous une forme mieux adaptée aux besoins des personnes ou de l'organisation.

**Autodiagnostic**

**Faire le point de ma pratique**

**AUTODIAGNOSTIC : SAVOIR FAIRE FACE AU CONFLIT**

Répondre dans l'ordre à chacune des affirmations suivantes, par OUI ou NON en cochant la case correspondante.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Oui** | **Non** |
| **1** | Dans une affirmation, j'ai tendance à juger trop vite les idées de l'interlocuteur. |  |  |
| **2** | Mes interlocuteurs me reprochent d'interpréter leur propos et de transformer leurs idées. |  |  |
| **3** | Lors d'un conflit, je ne parviens pas à relativiser l'importance d'un problème. |  |  |
| **4** | Je fais trop confiance à ma capacité d'improvisation. |  |  |
| **5** | Je ne sais pas suffisamment utilisé l'humour pour détendre l'atmosphère. |  |  |
| **6** | Créer des conflits est un moyen efficace de faire évoluer les projets et les comportements. |  |  |
| **7** | Je fais trop souvent preuve de susceptibilité. |  |  |
| **8** | Je ne sais pas identifier mes valeurs dominantes ni celles de mes interlocuteurs. |  |  |
| **9** | Dans une négociation, je n'identifie pas à l'avance les arguments qui me font sortir de mes gonds. |  |  |
| **10** | J'aime prêcher le faux pour savoir le vrai. |  |  |
| **11** | J'ai tendance à généraliser "avec vous, c'est toujours comme ça". |  |  |
| **12** | Je laisse les problèmes s'aggraver considérant que le temps peut rapprocher les points de vue et rendre conciliable ce qui ne l'est pas au départ. |  |  |
| **13** | Je n'hésite pas à faire appel à l'affectif, à jouer sur la corde sensible pour convaincre mon interlocuteur. |  |  |
| **14** | J'aime provoquer les autres pour susciter leur intérêt. |  |  |
| **15** | J'ai l'esprit de contradiction et je polémique sur des aspects qui sont secondaires. |  |  |
| **16** | Je ne sais pas dire non et j'accepte parfois des actions qu'il sera impossible d'amener à terme dans les conditions exigées. |  |  |
| **17** | En cas de désaccord, je vise la solution idéale plutôt que de me résoudre au compromis. |  |  |
| **18** | Je ne crains pas de critiquer et d'expliquer ouvertement ma manière de voir les choses. |  |  |
| **19** | Dans un échange, pour dire ce que je pense, il m'arrive souvent de couper la parole. |  |  |
| **20** | Je suis sensible aux rumeurs et aux bruits de couloir. |  |  |
| **21** | Dans un climat tendu, je ne parviens pas à exprimer mon point de vue. |  |  |
| **22** | On me reproche d'être autoritaire, mais je n'aime pas perdre de temps dans des débats contradictoires qui ne débouchent généralement sur rien de concret. |  |  |
| **23** | Dans les situations de tension, je prends sur moi au risque d'exploser lorsque la dose devient ingérable. |  |  |
| **24** | Lorsqu'un tiers me fait subir un dommage, je sais prendre ma revanche. |  |  |
| **25** | J'estime que toute vérité n'est pas bonne à dire, et je préfère garder secrets mes griefs. |  |  |
| **26** | C'est dans l'adversité que je suis le plus fort. |  |  |
| **27** | La manipulation est une pratique que tout le monde condamne mais que les meilleurs utilisent à leur profit. |  |  |
| **28** | Je raisonne avec des objectifs à court terme. |  |  |
| **29** | En cas de conflit, je ne sais pas rompre et donner du temps au temps. |  |  |
| **30** | Je ne cherche pas à éviter les conflits ; dans une situation, il advient toujours ce qui doit advenir. |  |  |
| **Résultat** | |  |  |

1. **Report de vos résultats**

|  |  |
| --- | --- |
| **OUI** | **NON** |
|  |  |

1. **Dépouillement**

**Avec 25 (et plus) de réponses positives :**

Votre expérience des situations conflictuelles vous permet de gérer au mieux les cas rencontrés et il vous semblera utiles de faire une synthèse sur votre conception personnelle.

**Avec 20 (et plus) :**

Votre expérience des situations conflictuelles vous rend prudent et vous avez besoin d'améliorer votre pratique actuelle.

Avec moins de 15 réponses positives :

La gestion des conflits représente pour vous une piste de réflexion à forte valeur ajoutée. Ce stage peut constituer une première étape vers le développement d'une compétence clé.

**2° partie**

**Processus conflictuel**

**RÉSULTAT D'UN PROCESSUS**

Le conflit est toujours le terme ultime d'un processus. C'est souvent l'aboutissement d'un mécanisme en trois temps qui est balisé par une succession de signaux.

**La tension :**

C'est la ligne de vie, expression dynamique de l'énergie qui contrarie l'entropie (l'usure et l'obsolescence) propre à tout système et à toute relation. En soi, c'est donc un jeu "normal" d'intérêts à ajuster. La tension s'exprime par différents degrés qui se déclinent de la peur jusqu'au désir, en passant par le découragement et la stimulation, l'agacement et la menace. L'absence de tension équivaut à la dépression.

**La crise :**

De la non-écoute et de l'incompréhension surgissent la crise portée par de fortes divergences. Elle indique que rien ne doit jamais être sous-estimer. Les symptômes existent : déséquilibre, excès, carence, iniquité, frustration, impuissance, épuisement, absentéisme. Une stratégie veut que la *logique curative* néglige la *logique préventive*, il en résulte alors que la crise est provoquée et pilotée pour réduire les tensions.

**Le conflit :**

Le rapport de force se traduit en passage à l'acte. Escarmouches, batailles, guerres, la violence s'installe verbalement et physiquement. Les interlocuteurs sont devenus des adversaires. C'est la remise en cause de l'existant. L'antagonisme est nourri et renforcé par la surenchère des actes. Le risque est grand de voir apparaître une prolifération et une aggravation du conflit. À ce stade, "*on ne fait pas d'omelette sans casser d'œufs !*" On assiste à une recomposition des rapports de force, à une reconfiguration des équilibres. Une stratégie forte et rigoureuse s'impose d'urgence.

**DESCRIPTION D'UN PROCESSUS**

**La tension :**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**La crise :**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Le conflit :**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ANTICIPATION ET ANALYSE**



**LE SCHÉMA EN 5 POINTS**

**Intérêt du schéma en cinq points :**

1. Faire une photographie globale de la situation.
2. Comprendre l'origine du résultat. On est alors *récepteur* et le **schéma** se lit de **droite à gauche**.
3. Expliquer la formation des actions débouchant sur un résultat. On est alors *émetteur* et le **schéma** se lit de **gauche à droite**.
4. Travailler sur ce schéma de manière interactive, en relation permanente avec les 5 points (dimension systémique).

**Méthodologie d'analyse à rebours des évolutions :**

1. **CASE 0 / RÉSULTATS** :

Gérer en ne tenant compte que des résultats, c'est subir, avoir peu de choses à dire d'autre que parler des constats, c'est se mettre par conséquent en retard d'une évolution.

1. **CASE - 1 / CRISES, RUPTURES** :

On peut beaucoup s'exprimer dans ces situations, mais cela est peu constructif et aboutit la plupart du temps à des négociations ou des compromis. Cette situation est meilleure que le blocage mais peu créative.

1. **CASE - 2 / PROBLÈMES** :

Formuler et traiter clairement le problème au fur et à mesure qu'il apparaît accroît la qualité du dialogue, la créativité résolutive et la réussite. La situation est ouverte, on a encore le temps d'agir.

1. **CASE - 3 / TENDANCES** :

Le repérage et l'utilisation des tendances est utile et efficace pour anticiper et prévoir des évolutions dans les meilleures conditions. Elles représentent une base culturelle forte sur laquelle on peut construire valablement.

1. **CASE - 4 / ÉVÉNEMENTS, INSATISFACTIONS** :

Ce sont les points de départ observables des évolutions. Une bonne gestion, un bon management, une bonne organisation sur ces éléments garantit une efficacité de la communication sans tension, de la dynamique économique, de la formulation des problèmes potentiels et du choix des solutions.

**Cas pratique :**

**Analyser une situation conflictuelle vécue sur le terrain.**

1. **CASE 0 / RÉSULTATS** :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **CASE - 1 / CRISES, RUPTURES** :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **CASE - 2 / PROBLÈMES** :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **CASE - 3 / TENDANCES** :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **CASE - 4 / ÉVÉNEMENTS, INSATISFACTIONS** :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ÉVOLUTION PSYCHOLOGIQUE DU CONFLIT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Phases** | **Séquences** | **Réactions** |
| **Conflit / Résistance** | Aveuglement | Il n'y a rien là, on va les avoir.  Enfin du changement...  C'est bien beau !  C'est pas si grave. |
| **Besoin de changement** | Révolte | C'est pas si beau que ça !  Ça ne marche pas !  On s'est fait avoir !  Ça ne se passera pas comme ça ! |
| Déprime | Il n'y a plus rien à faire.  Ça va très mal.  J'abandonne.  Sauvons ce qui peut l'être.  Je ne m'en sortirai pas. |
| **Changement et transition**  *de la culpabilité à la responsabilité* | Acceptation | Je suis responsable de ce qui m'arrive.  Il y a quelque chose qui s'arrête et c'est un choix.  Ça ne sera plus comme avant.  Il y a quelque chose de nouveau à faire.  Il y a des avantages, je vais apprendre...  Je vais enfin faire ce que je voulais depuis si longtemps... |
| **Nouvel équilibre** | Intégration | Je ne suis plus comme avant mais c'est correct.  Je me sens plus grand, plus riche qu'avant.  C'est plus clair, j'ai une meilleure conscience des choses.  J'ai des moyens d'éviter et de traiter un conflit.  Tout est utile, ce qui fait mal aussi. |

**3° partie**

**Techniques pour éviter**

**et/ou traiter un conflit**

**RÉSOLUTION DU CONFLIT**

**ET EFFICACITÉ DES ÉCHANGES**

Les échanges se font très souvent en triangulaire :

**→** COOPÉRATION = entraide,

**→** CONFLIT = opposition,

**→** COMPÉTITION = incompatibilité.

**CONSEILS POUR GÉRER UN CONFLIT**

1. **Fixer des objectifs concrets et mesurables.**

L'objectif permet de supprimer le flou dans les rapports entre le hiérarchique et son collaborateur. Il cautionne l'autorité du chef et autorise le contrôle. Il sert, bien entendu, d'étalonnage de la performance.

1. **Être attentif à la compatibilité des caractères.**

Tenir compte des frottements éventuels lors de recrutement ou de changement d'organisation. Rechercher, dans la mesure du possible, la compatibilité professionnelle (formation, expérience, ...).

1. **Surveiller l'organisation du travail.**

Des contradictions entre buts et moyens génèrent des tensions. Exemple : si la prise de décision est longue alors que la culture d'entreprise insiste sur la nécessité d'améliorer la réactivité ...

1. **Promouvoir une connaissance globale.**

Chaque service de l'entreprise doit connaître le travail des autres services et faire l'effort d'intégrer leurs contraintes. Il en va de même de salariés à salariés, de hiérarchique à collaborateur et inversement.

1. **Éviter les provocations et les injustices flagrantes.**

Attention aux privilèges (ou jugés comme tels) alors que parallèlement on verrouille les frais généraux...

1. **Expliquer les décisions.**

L'individu est prêt à changer s'il sait qu'il y trouvera son intérêt ; sinon il freinera. Il faut donc expliquer les décisions prises afin de sécuriser et mobiliser.

1. **Être à l'écoute.**

L'écoute relève d'une implication quotidienne. Mais écouter c'est aussi voir. Pratiquer le management "balladeur", dans les couloirs, notamment en fin de journée est payant. C'est aussi l'occasion de désamorcer la pression.

1. **Être attentif aux "signes" précurseurs.**

Tout responsable doit être à l'écoute de ses collaborateurs et de l'ambiance de l'équipe. Lorsqu'un salarié semble "hostile", prendre les devants et lui demander la cause de son ressentiment et ce qu'il propose pour y remédier.

1. **Analyser les indicateurs symptomatiques.**

La lecture et l'interprétation des résultats peut être un bon indicateur des tensions potentielles au sein de l'organisation absentéisme, baisse de productivité, non-respect des délais, baisse de la ponctualité, volume croissant des heures supplémentaires...

1. **Anticiper les comportements prévisibles.**

L'analyse d'un conflit s'appréhende à partir des attitudes prévisibles des personnes. Il convient d'analyser sur des faits les niveaux de synergie et d'antagonisme. Il faut s'interroger sur le niveau d'implication, le degré de solidarité au sein de l'équipe, le suivi des procédures...

1. **Privilégier la synergie à l'antagonisme.**

Avoir le souci, au-delà des divergences, de trouver un terrain d'entente qui permet de relativiser le conflit. Cela revient à placer le conflit dans un contexte plus large pour favoriser l'émergence d'une vision consensuelle.

1. **Être vigilant sur les interférences affectives.**

Bien savoir distinguer les faits des opinions, les relations personnelles des relations professionnelles.

1. **Privilégier le choix tactique.**

Ce qui se résume avant tout à la mise en œuvre d'une vraie bonne préparation qui passe par la clarification des objectifs, celle des enjeux, et les limites acceptables.

1. **Intégrer le facteur temps.**

Ne pas dire les choses trop tôt et dans la précipitation. Savoir choisir le bon moment pour informer. Faire du silence un allié dans la durée. Prendre du recul pour mieux agir. Mais éviter deux pièges :

1. L'absence de réaction qui est vécue comme du mépris ou de l'indifférence.

2. Une réplique immédiate qui est perçue comme agressive avec le danger de l'escalade...

1. **Respecter des valeurs.**

Il est important de connaître ses propres valeurs et des les assumer. par définition, une valeur n'est pas négociable. Connaître les références dominantes des autres permet de mieux comprendre leur mode de fonctionnement et favorise la synergie.



**ERREURS À NE PAS COMMETTRE**

1. **Déraper par manque de préparation**

Connaître ce qui vous exaspère et apprendre à le maîtriser. Se discipliner notamment en sachant pondérer votre langage. Savoir communiquer, par exemple :

Dire plutôt : « *Je constate que ...* (suivi de faits concrets et sûrs) »

Au lieu de dire : « *On m'a dit que ...* ».

1. **Sortir de la neutralité**

Restez impassible face aux attaques, quitte à en reparler à la fin de l'entretien ou en dehors. Il s'agit bien de remettre les pendules à l'heure.

1. **généraliser un fait**

Gardez-vous de dire : « *De toute façon, c'est toujours la même chose, vous avez un don pour braquer vos collègues.* ». Si c'est vrai, trouvez un autre moment pour en parler afin de ne pas mettre d'huile sur le feu...

1. **omettre une part de la réalité**

Faites preuve d'un maximum d'objectivité. Ne pas sélectionner des faits et des arguments qui font l'impasse sur la totalité de la réalité au détriment d'un collaborateur.

1. **Culpabiliser.**

D'entrée de jeu, gardez-vous de phrases telles que :

« *Vous me mettez dans de beaux draps !* »

« *À cause de vous vos collègues sont démotivés...* ».

Cette tactique (c'en est une !) est toujours inopérante sur le fond et réactive sur la forme. Une opinion n'est pas un fait.

1. **Déformer une information**

Ne donnez pas des faits modifiés par rapport à la réalité. Ne sortez une information de son contexte pour "charger" quelqu'un.

1. **Faire valoir un code de bonne conduite.**
2. Gare à la morale ! Êtes-vous, vous-même, irréprochable ? Faites jouer les faits objectifs plutôt que les jugements. Toute sanction, bonne ou mauvaise, ne devant apparaître qu'au terme du processus.
3. **Dire oui à tout le monde.**

Faute d'oser et de savoir dire non, certains responsables disent presque toujours oui (sans toutefois le tenir forcément). Cette manière d'agir génère et attise le conflit.

**QUATRE COMPORTEMENTS INADAPTÉS**

**L'écrasement**

Certains responsables ont tellement peur de perdre, soit l'enjeu, soit le contrôle de la situation qu'ils ne songent qu'à une seule issue : l'**écrasement** de l'interlocuteur, qu'ils nomment d'ailleurs l'adversaire.

Ils décrivent la réalité selon leurs craintes, la "maquillent" !

Ces responsables managent sur le côté négatif du **style du chef isolé et directif**. Ils ont une piètre opinion de leurs collaborateurs qu'ils traitent comme des enfants, des demeurés ou des pervers.

**L'étouffement**

D'autres responsables ont peur, non seulement de perdre, mais de lutter. Ils préfèrent alors feindre de ne rien voir. Ils justifient leur comportement avec quelques phrases bien connues : « Le temps arrange toujours les choses. » (laisser-faire !) . « Il ne faut pas traiter les problèmes à chaud... » (ne pas démarrer !)

Ces responsables managent sur le côté négatif du **style du chef intégrateur et délégatif**.

Ils n'ont pas la capacité de s'adapter et laissent "pourrir" le conflit mais aussi ... la motivation et la créativité !

**La rationalisation**

Il existe encore une catégorie de responsables qui ont secrètement peur d'eux-mêmes. Ils doutent de leur capacité à mener à bien une négociation conflictuelle. Ils espèrent que le conflit sera uniquement régler de façon rationnelle et excluent donc l'agressivité et l'hostilité.

Courtois, patients, ils expliquent leur position sans vouloir comprendre celle de la partie adverse.

Ces responsables managent sur le côté négatif du **style du chef engagé et persuasif**. Ils découragent leurs collaborateurs et n'attendent qu'une seule chose de leur part : qu'ils renoncent à leurs désirs !

**La médiation**

Certains responsables font appel à un médiateur lorsque le conflit aboutit à un blocage. Ils sortent la carte du "Monsieur bons offices".

*Ceci doit avoir un caractère exceptionnel.* Lorsque la configuration "médiation" est généralisée, elle supprime très vite la légitimité hiérarchique et la crédibilité des individus dans leurs fonctions respectives.

Ces responsables managent alors sur le côté négatif du **style du chef relationnel et participatif**

**LUCIDITÉ**

1. Plus l'organisation est *planifiée* (buts et méthodes) et *contrôlée* (mesures et sanctions), plus le rôle du responsable se concentre sur les espaces qui échappent à ces deux composantes.
2. Ce qui échappe est de l'ordre des pannes et de l'humain.
3. Le responsable intervient alors essentiellement sur ce qui dysfonctionnel et conflictuel.
4. Comme le conflit est par nature inéluctable, il convient de ne pas en faire une affaire personnelle.
5. Le conflit exige de rechercher une méthode pour en sortir de façon honorable et constructive.

**RÉSULTAT DU CONFLIT**

1. **avantages lorsqu'il est bien traité :**
2. Le conflit réanime l'équipe et lui donne un nouvel essor.
3. Les problèmes sont mis en lumière.
4. La cohésion de l'équipe s'accroît.
5. Le responsable oriente mieux.
6. Les membres de l'équipe se conforment davantage aux règles du jeu.
7. Ils se concentrent mieux sur leurs tâches.
8. Ils se centrent sur l'objectif commun.
9. **Inconvénients lorsqu'il est mal traité :**
10. On surveille de près les activités des autres membres.
11. Les préjugés se développent.
12. Les communications se brouillent.
13. Les sentiments d'animosité et d'agressivité s'intensifient.

**4° partie**

**Méthode**

**analytique**

**FONDEMENT DE LA MÉTHODE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Les 3 temps** | **Les techniques** |
| **1** | **EXPLORER** | S'informer, chercher, questionner, observer, accepter, prendre du recul, ne pas traiter sous l'effet d'un sentiment négatif |
| **2** | **STRUCTURER** | Trier les informations, évaluer en avantages et inconvénients, mesurer les gains et les pertes, prévoir les conséquences |
| **3** | **DÉCIDER** | Sélectionner la solution la plus adaptée au problème, à l'objectif, à l'enjeu, à l'ambition. Prévoir l'action et le mode de contrôle. |

**AGIR : L'OFFENSIVE EN 3 TEMPS**

Le conflit en entreprise est une donnée inhérente à la vie en collectivité. Le nœud du problème, au delà des apparences, doit être toujours bien identifié. Un conflit ignoré ou étouffé finit toujours par resurgir plus tard.

Règle n° 1 : *Utiliser la méthode pragmatique en trois temps :*

1. **Accepter le conflit**
2. **Préparer une intervention**
3. **Gérer les étapes du conflit**

Règle n° 2 : *Toujours faire face au conflit de manière adulte, ne rien escamoter.*

Règle n° 3 : *Savoir prendre en compte trois composantes psychologiques :*

1. Éviter le conflit en tant que tel n'est pas important, il s'agit surtout d'éviter les blocages qui peuvent découler d'une mauvaise gestion du processus.
2. Ne jamais attendre le dernier moment pour agir ou repousser l'échéance à plus tard car alors on favorise une cristallisation du problème qui peut saper le moral de l'équipe.
3. Adapter la gestion du conflit à sa nature. Ne pas mélanger les aspects liés au travail et à l'organisation, avec ceux liés à la personnalité.

**ACCEPTATION DU CONFLIT**

1. Ne pas se bloquer sur les torts réels ou supposés.
2. Prendre sur soi et faire le premier pas.
3. Arrêter toutes sortes de mesquineries.
4. Prendre du recul, de la hauteur pour éviter le face à face agressif.
5. Dépasser le stade affectif en se recentrant sur les faits et les enjeux.
6. Mesurer sa part objective de responsabilité.

*L'objectif est de rechercher une solution sans perdant ni gagnant grâce à une conclusion positive.*

**PRÉPARATION DE L'INTERVENTION**

1. Aider l'autre à suivre la même démarche que vous.
2. Rechercher une stratégie commune pour sortir du conflit.
3. Définir une méthode de travail acceptée mutuellement.
4. Se donner des objectifs et préciser la manière de mettre en œuvre les décisions prises.
5. Prévoir des sanctions en cas de dérogation et de non respect des engagements.

*Il s'agit ici de désamorcer le conflit avant qu'il ne provoque trop de dégâts. Ne pas attendre que les choses s'arrangent d'elles-mêmes mais ne pas se précipiter non plus.*

**GESTION DES ÉTAPES DU CONFLIT**

|  |  |
| --- | --- |
| **Clarifier l'organisation** | **Clarifier la relation humaine** |
| 1. la structure et les repères permettant de se positionner, 2. la stratégie et sa compréhension, 3. la transparence des décisions, 4. le savoir-faire face à l'adaptation, la formation, la gestion des compétences, 5. le style de management et sa perception, 6. la direction générale et sa connaissances des attentes du personnel, 7. les valeurs de l'entreprise, leur compréhension et leur acceptation. | 1. ***D*** comme ***Décrire*** les faits : Cette première phase consiste à décrire le comportement de l'autre tel qu'il a été perçu sur la base de faits précis et concrets. Exemple : « *Ce matin, vous m'avez reproché de ne pas savoir traiter le projet.* ». 2. ***E*** comme ***Exprimer*** son mal-être : Cette deuxième phase consiste à extérioriser l'affectif, les soucis, les sentiments, les émotions, les désaccords. Exemple : « *Je me suis senti humilié devant mes collègues.* ». 3. ***P*** comme ***Préciser*** son attente : Cette troisième phase indique le changement attendu chez l'autre par une proposition claire et constructive : Exemple : « *Je vous propose de me demander de vous faire un point de la situation avant d'affirmer...* ». 4. ***A*** comme ***Annoncer*** une solution : Cette quatrième phase met en avant les conséquences positives d'une décision acceptée. Exemple : « ***Cela nous fera gagner du temps en vous apportant toute l'information utile.*** » |

**Clarifier l'organisation :**

Tout contexte organisationnel qui s'oppose au besoin de coopération entre les personnes est directement source de conflits. Il est donc nécessaire d'apporter une réponse d'ordre éthique.

**Clarifier la relation humaine :**

Prendre du recul, de la hauteur demande de rester objectif tant sur les faits que les opinions sur les faits. L'utilisation de la méthode D.E.P.A. exige une fermeté positive et affirmée, donc une expression loyale et libre.

**RÉSUMÉ DE LA MÉTHODE**

1. Éviter de porter un jugement sur l'interlocuteur. Juger c'est condamner ou relaxer. Chacun doit avoir une parité de chance pour se défendre. Rester ouvert et souple tant que le problème n'est pas résolu et justement sanctionné.
2. Poser le conflit à la lumière de faits réels et précis en les distinguant des opinions et des sentiments personnels. Plus de 50 % des conflits se résolvent en faisant référence aux faits.
3. Oser exprimer sa gêne ou son mécontentement devant les affirmations blessantes ou injustes et sur la méthode et/ou le comportement utilisés. Se taire, ne rien dire n'améliore pas les choses mais les enterre jusqu'à maintenir les braises d'un malaise profond.
4. Éviter d'ébruiter le différend dans la mesure du possible afin de ne pas alimenter la rumeur ou porter préjudice à l'intégrité d'une personne. Si l'information circule déjà, ne pas hésiter alors à clarifier "publiquement".
5. Officialiser l'accord (le rédiger au besoin, notamment dans un cadre contractuel), le rendre transparent. Ce qui est décidé n'est plus à contester. Faire ce qui est convenu (dit et/ou écrit).

**RÉSUMÉ (suite)**

1. **Accepter le conflit**
2. *Rechercher une issue sans perdant ni gagnant.*
3. *Ne pas se bloquer, faire le premier pas et  
   mesurer sa part de responsabilité.*
4. *Prendre du recul, éviter le face à face agressif.*
5. *Se centrer sur les faits, dépasser l'affectif.*
6. **Préparer une intervention rapide**
7. *Désamorcer le conflit.*
8. *Aider l'autre à suivre la même démarche.*
9. *Imaginer une stratégie commune pour sortir de l'impasse.*
10. *Dialoguer pour définir une méthode de travail acceptée communément.*
11. *Définir des axes et des moyens d'action.*
12. *Prévoir des sanctions, en cas de nécessité.*
13. **Gérer les étapes du conflit**
14. *Identifier les origines du problème.*
15. *Origine organisationnelle.*
16. *Origine humaine.*
17. *Méthode D.E.P.A.*

**5° partie**

**Méthode**

**systémique**

**RELATIONS**

**Ce qui compte, ce sont les relations.**

*Ce qui se passe entre les choses est plus important que les choses elles-mêmes.*

Claude Lévi-Strauss

***Décrire et expliquer ce qui se passe entre les faits, les choses ou les personnes.***

C'est :

1. éviter d'expliquer le mode de fonctionnement de l'élément (fait, chose, personne) pris isolément.
2. étudier les processus plutôt que les contenus.
3. se concentrer sur ce qui existe en ce moment, au présent.

En s'intéressant aux processus plutôt qu'aux contenus de nombreux conflits peuvent être évités ou résolus à moindre frais.

**INTERACTIONS**

**Tout interagit sur tout.**

*Un seul être vous manque et tout est dépeuplé.*

Alphonse de Lamartine

***Modifier un élément (à l'intérieur ou à l'extérieur du système) permet de modifier peu ou prou le fonctionnement du système tout entier.***

C'est :

1. connaître les mécanismes de fonctionnement d'un système.
2. prendre en compte les relations du système.
3. le reconnaître en tant qu'ensemble cohérent et structuré.
4. découvrir les interférences entre le tout et ses parties.

**PERCEPTION ET SENS**

**Le sens vient de la perception.**

*Rien n'est en soi ni bon ni mauvais ; tout dépend de ce qu'on en pense.*

Hamlet, de William Shakespeare

***Faire changer les comportements consiste à remplacer une idée par une autre idée.***

C'est :

1. Transformer un système en introduisant un nouveau sens.
2. Introduire un nouvel objectif pour mobiliser autrement.
3. Proposer une nouvelle hiérarchie des valeurs.
4. Supprimer le sens pour provoquer un mouvement différent.

**APPROCHE SYSTÉMIQUE**

Un système est :

1. Un tout avec les éléments qui le composent.
2. Un rapport entre un tout et ses parties.
3. Un ensemble de processus interagissants.
4. Un lien dynamique entre toutes les parties.
5. Un potentiel relationnel complexe.
6. Une raison d'être à chacun de ses éléments.
7. Un tout utile à chacun de ses éléments.
8. Une entité qui ne peut exister sans ses éléments.
9. Une complémentarité entre chacune des parties.
10. Une globalité ouverte sur l'environnement.
11. Une connexion interne de savoir-faire.
12. Un fonctionnement qui interagit sur chaque élément.
13. Une valorisation de sa propre organisation.
14. Un travail sur les personnes qui le constituent.
15. Un auto-perfectionnement des éléments de l'ensemble.
16. Un savoir-faire de chaque partie par rapport aux autres.
17. Une organisation qui s'adapte à son environnement.
18. Un dispositif d'écoute sur l'environnement.
19. Un apport de réponses satisfaisantes à chacune des parties.
20. Une organisation en amont, en cours et en aval du processus.

**CONTEXTE SYSTÉMIQUE**



**CAS : HISTOIRE D'ENTREPRISE**

À la suite de certaines négligences, le DRH a pris dans le "collimateur" quelques représentants du personnel qui abusaient de leurs prérogatives d'heures de délégation sans respecter les conditions de fond et de forme. Le DRH s'est lancé dans une partie de "bras de fer" répétés. Les relations se sont ensuite très vite envenimées. Les représentants du personnel des autres établissements industriels ont pris fait et cause pour leurs collègues. Peu à peu, un processus cumulatif est apparu par le renforcement successif des escarmouches. Une véritable réaction en chaîne s'est alors produite provoquant une énorme déflagration sociale.

Un incident de type administratif très classique est devenu un énorme problème...

Plus d'un an d'incidents répétés et une grève quasi générale de tous les établissements ont compromis gravement l'équilibre social de l'entreprise.

La victoire écrasante des grévistes a été accompagnée de concessions salariales impressionnantes alors que tout le monde savait que la rémunération globale des différentes catégories de salariés était réellement au-dessus de la moyenne de ce qui se pratiquait sur le marché du travail de référence.

De plus, sous la pression ininterrompue de ses interlocuteurs syndicaux, le directeur des ressources humaines a du démissionner et quitter une grande entreprise en catastrophe. Le fragile équilibre entre le poids de l'encadrement et celui des représentants du personnel était totalement rompu au bénéfice de ces derniers. Il était à craindre que les leaders syndicaux aient pris goût au jeu du passage en force avec l'intention de renouveler l'expérience.

**DESCRIPTION DU PROCESSUS DU CAS**

*Considérons uniquement les choses sous l'angle de leurs interactions.* Volontairement, on ne s'intéresse pas à découvrir les causes réelles ou supposées à l'origine du conflit et de sa progression.

**Que peut-on décrire ?**

1. Les protagonistes, DRH et délégués syndicaux, n'ont pas adoptés de comportement diamétralement opposés.
2. Par un effet de miroir, l'un et l'autre n'ont pas cessé de faire toujours plus de "la même chose".
3. La réaction de début de chacun n'a cessé de s'amplifier provoquant une surenchère systématique de la part de l'autre.
4. Ce que l'un fait semble autoriser l'autre à augmenter la pression, et réciproquement.
5. Une divergence de vues de départ a dégénéré en imbroglio conflictuel.
6. L'escalade dite "graduée" des répliques verbales et des mesures de rétorsion se révèle bientôt incontrôlable.
7. Les protagonistes ne discernent plus les tenants et les aboutissants.
8. Une **solution inadaptée** est développée par chacun qui a pour effet d'avoir créé puis de développer un faux problème.
9. Le **faux problème** a fini par avoir l'apparence d'un vrai.
10. La **mauvaise solution** apportée à une difficulté l'a transformé en gros problème.
11. C'est un **paradoxe**, le problème est devenu la solution.

De ce constat dans les relations conflictuelles est née la résolution du conflit par la méthode paradoxale.

**ERREURS SYSTÉMIQUES**

1. Pratiquer le *«* ***toujours plus de la même chose*** *»* aggrave la situation.
2. Obscurcir la situation par des interventions inappropriées.
3. Nier l'existence du problème complique la situation.
4. Simplifier abusivement la situation c'est refuser de voir le problème.
5. Provoquer un blocage instantané en exigeant un comportement spontané (phénomène dit de la double contrainte) : *«Soyez spontané !» «Je veux que tu veuilles étudier !» «Les enfants devraient aimer aller à l'école !» «J'exige que pendant notre entretien vous soyez parfaitement à l'aise !»*.
6. Proposer une solution utopique donc inadéquate.
7. **Les utopies positives :** elles visent un monde sans problème.

Exemples :

1. Prétendre à une maîtrise totale de ses émotions.
2. Assurer que l'on peut être serein en toutes circonstances.
3. Jouer au missionnaire pour transformer le monde.
4. Courir sans arrêt après un idéal inaccessible.
5. **Les utopies négatives :** elles impliquent un monde sans solution.

Exemples :

1. Penser que l'absence d'une difficulté donnée constitue un problème.
2. Considérer que l'irruption d'un plaisir inattendu est immérité,
3. Se méfier ou s'entraîner sans relâche à des opérations de protection, de défense, de survie au cas où...
4. Se doter de plusieurs assurances parce qu'on ne sait jamais.
5. Croire que si une chose n'a pas marché, c'est parce que celui qui en à la charge est forcément incompétent.
6. Affirmer que si une chose ne va pas c'est évidemment la faute à l'autre (accusation) ou à soi (culpabilisation).
7. Décréter qu'une solution ne fonctionne pas c'est parce que le problème est trop enraciné au tréfonds de l'individu.

**CONSEILS SYSTÉMIQUES**

1. Éviter d'entrer dans la logique et l'escalade du :

**«toujours plus de même chose».**

1. Considérer la situation relationnelle problématique sous un autre angle.
2. La mettre en perspective de manière inhabituelle.
3. Élargir son cadre de référence.
4. La redéfinir en lui donnant un sens différent.
5. Provoquer un bouleversement de la situation bloquée.
6. Introduire un changement complet des relations entretenues par les éléments du système relationnel figé.
7. Lancer un véritable changement pour briser le cercle vicieux de la spirale conflictuelle.

**RÉSUMÉ SYSTÉMIQUE** **EN 10 POINTS**

1. Inverser le jeu relationnel.
2. Recadrer le problème naissant.
3. Inventer un nouveau contexte pour redresser une situation désespérée.
4. Prescrire le symptôme.
5. Utiliser les résistances.
6. En rajouter.
7. Affecter l'indifférence.
8. Modifier le système relationnel.
9. Annoncer au lieu de cacher.
10. Éviter l'évitement.

**6° partie**

**Diagramme**

**de**

**l'entretien conflictuel**

**RÉALITÉ PERSONNELLE ET RÔLE SOCIAL**

|  |  |
| --- | --- |
| **RÔLE**  **SOCIAL** | **AXE VERTICAL SUPÉRIEUR**  **JEU COMMUN.**  Efforts déployés pour se rapprocher, pour agir ensemble, énoncé de propositions concrètes faites pour se rapprocher. Capacité à donner des signes de reconnaissance positifs, à faire des concessions sincères. Ouvertures en vue d'une relation constructive.  Ce jeu présente 3 niveaux, symbolisés par : **le trèfle, le carré et le cœur**.  **AXE VERTICAL INFÉRIEUR**  **ENJEU.**  Potentiel exprimé par des éléments affectifs, politiques, économiques et commerciaux, opérations d'animation, travaux, projet de développement, objectif à atteindre, volume d'affaires réaliser, positionnement à marquer, contrepartie à obtenir.  L'enjeu s'évalue sur 3 niveaux : **faible**, **moyen** ou **élevé.** Il est symbolisé par **le pique**. |
| **RÉALITÉ**  **PERSONNELLE** | **AXE HORIZONTAL**  **JEU INDIVIDUEL.**  Préservation de son équilibre psychologique, affirmation de soi déployée pour "exister", prudence, vigilance, degré de résistance ou d'intransigeance plus ou moins fort pouvant aller jusqu'à contester et refuser la position d'autrui. Capacité à objecter, à contredire, à prendre de la distance, à poser ses exigences, à faire monter la "pression" pour déstabiliser l'interlocuteur.  Ce jeu présente 3 niveaux symbolisés par :  **- le feu vert V** : **accord**  **- le feu orange O : hésitation**  **- le feu rouge R**. : **refus** |

**ÉLÉMENTS STRUCTURELS DU DIAGRAMME**

|  |  |
| --- | --- |
| **RÔLE SOCIAL : AXE VERTICAL**  **3 NIVEAUX DE JEU COMMUN - 3 NIVEAUX D'ENJEU** | |
| **SUPÉRIEUR** | |
| C:\Users\Salem\Pictures\Coeur.png | L'interlocuteur est un **partenaire (P)** (parent, ami). Il pratique le jeu commun total où chacun avance dans la même direction. C'est une démarche synergique. Il est déterminé soutenir une relation, un projet avec autrui. |
| C:\Users\Salem\Pictures\Carreau.png | L'interlocuteur est **coopératif (C)**. Il prend l'initiative d'accroître la collaboration pour développer un courant relationnel profitable aux deux interlocuteurs. |
| C:\Users\Salem\Pictures\Trefle.png | L'interlocuteur est **intéressé (I)** par les relations possibles et accepte de tisser des liens positifs avec autrui. Il agit par bon sens mais sans souhait précis. |
| **INFÉRIEUR** | |
| C:\Users\Salem\Pictures\Pique.png | **F** = Enjeu faible.  **M** = Enjeu moyen.  **É** = Enjeu élevé. |
| **RÉALITÉ PERSONNELLE : AXE HORIZONTAL**  **3 NIVEAUX DE JEU PERSONNEL** | |
| J:\04 Cliparts-Images-Photos\Cliparts_Symphony\Symphony_Cliparts_Bullets\Bullet35-Circle-Red.PNG | L'interlocuteur **refuse (Rouge)** la proposition d'autrui. Il ne prend en compte que sa propre demande. Il est prêt à rompre la relation commerciale si l'autre ne se rallie pas à sa demande. **Il conteste, s'oppose et peut menacer.** Autrui est l'adversaire. |
| J:\04 Cliparts-Images-Photos\Cliparts_Symphony\Symphony_Cliparts_Bullets\Bullet34-Circle-Orange.png | L'interlocuteur est **hésitant (Orange)**. Il manifeste son jeu personnel mais est prêt à faire des concessions. Il cherche à imposer son point de vue à l'autre mais sans aller jusqu'à la rupture. **Il doute et attend des propositions plus solides.** |
| J:\04 Cliparts-Images-Photos\Cliparts_Symphony\Symphony_Cliparts_Bullets\Bullet03-Circle-Green.png | L'interlocuteur est **ouvert (Vert)**. Il veut travailler dans un bon climat, place l'autre devant sa responsabilité. Il est partisan du compromis pour atteindre ses objectifs. **Il manifeste son intention d'aboutir.** |

**ANALYSE D'UN ENTRETIEN CONFLICTUEL**

**Personne A : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Appartenance A : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Contexte interlocuteur A :** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Enjeu A :** **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Nature du conflit selon A :** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Objectif de A :** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Interlocuteur B : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Appartenance B : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Contexte interlocuteur B :** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Enjeu B :** **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Nature du conflit selon B :** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Objectif de B :** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**DIAGRAMME :**

Le graphique ci-dessous traduit :

* les **jeux individuels**,
* les**jeux communs** et **enjeux** des interlocuteurs.



**RAPPORT DE FORCES**



**DÉTECTION ET GESTION DES ENJEUX**

|  |  |
| --- | --- |
| **Au plan professionnel, au plan personnel** | |
| **Selon l'interlocuteur** | |
| Obtenir un gain.  Avoir plus d'influence.  Être reconnu.  Rechercher un avantage.  Placer ses produits, ses services.  Fidéliser une relation.  Renforcer son image de marque.  Enrayer l'influence d'un tiers.  Bâtir une relation de partenaires.  Prouver la qualité de ses actes.  Faire valoir sa compétence. | Satisfaire un besoin.  Trouver un service spécifique.  Lutter contre une influence.  Faire jouer la rivalité.  Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier.  Sélectionner et maintenir une relation.  Soutirer le "maximum" du requérant.  Tester l'interlocuteur, ses capacités, sa bonne foi. |
| S'ajoutent les enjeux personnels de challenge, de rémunération, de promotion, de sécurité, de pouvoir, de plaisir ... | S'ajoutent les enjeux personnels de challenge, de rémunération, de promotion, de sécurité, de pouvoir, de plaisir ... |

***Le pouvoir est une manière de faire qui exprime notre volonté d'exister***

**FONDEMENT DU POUVOIR**



***Exister est le fondement***

***de tous les pouvoirs.***

**EXISTER, c'est :**

disposer de son propre **territoire** psychologique au cours de la relation afin de pouvoir agir.

Ce territoire est la **zone d'influence personnelle** de chaque interlocuteur qui doit :

1. faire valoir sa propre sensibilité, ses idées et ses choix.
2. vivre le moment présent, s'appliquer et s'impliquer.
3. être vigilant, c'est-à-dire en mouvement, car qui n'avance pas recule.

**EXISTER**stipule de :

1. **s'affirmer soi-même** et **d'intégrer son interlocuteur**.
2. **d'échanger (besoin de donner, besoin de recevoir)**.
3. **EXISTER***, au plan tactique, c'est faire interagir les deux dimensions du DIAGRAMME :*

***la réalité personnelle***

***et***

***le rôle social.***

**TYPES DE POUVOIRS**

*En pratique, le pouvoir est la capacité de faire agir autrui comme on le souhaite, capacité à produire sur lui un changement.*

**Conditions**

1. Disposer de moyens de pression.
2. Être capable de les mettre en œuvre, de les mobiliser.
3. Produire l'impact souhaité sur l'autre.

**Nature des moyens de pression**

Les relations de pouvoir peuvent prendre 4 formes :

1. le **pouvoir normatif** qui s'appuie sur des critères :

- statut, titre, fonction, rôle... -

1. le **pouvoir de pression** qui modifie un champ d'action,

- événement contrôlé par d'un des interlocuteurs... -

1. le **pouvoir de persuasion** qui incite à agir.

- ascendant personnel, charisme -

1. le **pouvoir de récompense** qui sanctionne.

- affection, argent, cadeaux... -

*Dans tous les cas, le pouvoir est exercé*

*pour* ***freiner*** *ou* ***valoriser*** *l'interlocuteur.*

**TACTIQUES D'ENTRETIEN CONFLICTUEL**

|  |  |
| --- | --- |
| **L'adhésion** | L'interlocuteur fait reconnaître à son autrui ses efforts. Exemple : « C'est bien ce que vous vouliez n'est-ce pas ? » |
| **La minoration** | L'interlocuteur réduit l'importance du problème évoqué par autrui. |
| **La dramatisation** | L'interlocuteur dresse un tableau "noir" sur quelque chose de précis. |
| **L'embrouille** | L'interlocuteur mélange les informations pour modifier la réalité du problème. |
| **La négation** | L'interlocuteur refuse les arguments d'autrui. |
| **Le principe** | L'interlocuteur refuse de déroger à une valeur ou un choix précis. |
| **La supposition** | L'interlocuteur demande à autrui quelles seraient les raisons de son accord s'il acceptait de résoudre le problème. |
| **L'esquive** | L'interlocuteur ne répond pas et passe à autre chose. |
| **L'ouverture** | L'interlocuteur va dans le sens des propos d'autrui. |
| **Le chantage** | L'interlocuteur déclare ne pas pouvoir suivre si l'autre maintient l'exigence de ses conditions. |
| **La prise de position** | L'interlocuteur oblige autrui à se déterminer sur un point précis : « Je vous envoie la lettre à signer, d'accord ? » |
| **Le plan d'entretien** | L'interlocuteur décline un plan d'entretien en 3 points 1) faire connaissance 2) présenter le problème 3) proposer une solution. L'objectif est d'obliger l'autre à le suivre. Il veut mener. |
| **Le contre** | « Non, mais... » L'interlocuteur oppose un refus mais propose aussitôt une nouvelle possibilité. |
| **Le grignotage** | L'interlocuteur s'accroche à une information et la décortique pour perturber son interlocuteur. |
| **Le découpage** | L'interlocuteur sépare les explications de l'autre afin de rompre avec sa logique et reprendre la direction de l'entretien. « C'est pas mon problème, ça vous n'avez qu'à le traiter avec x. » |
| **La détente** | L'interlocuteur place quelques "bons mots" pour distraire autrui et introduire une autre idée. |
| **Le harcèlement** | L'interlocuteur répète systématiquement son point de vue ou pose la même question à son interlocuteur sous des formes différentes (il revient à la "charge"). |
| **L'usure** | L'interlocuteur présente d'abord ses arguments faibles pour que l'autre s'use à les réfuter. Il place ensuite ses arguments forts pour supprimer sa résistance. |
| **L'arraché** | L'interlocuteur se fait "arracher" par autrui ce qu'il était prêt à lui donner de toutes façons (il veut ainsi faire reconnaître l'importance de son geste). |
| **La mauvaise foi** | L'interlocuteur manifeste son désaccord par des : « C'est faux ! », « Si c'est vrai, ça ne prouve rien », « Si ça prouve quelque chose, ça ne prouve pas ce que vous avancez » ... Il met en doute, conteste le fondement d'un argument. |

**RECHERCHE D'ALLIÉS**

**Préparer sa recherche d'alliance**

4 questions se posent :

**1** - Qui a un **intérêt commun** avec soi ?

**2** - Qui a-t-on en opposition contre soi ?

**3** - Quelles alliances existent entre qui ?

**4** - Quelles oppositions existent entre qui ?

**Créer plusieurs types d'alliance**

**Les alliances de principe**

Alliance de fond minimum qui rassemble la majorité. *« Êtes-vous tous d'accord sur le* *fait qu'il faut faire quelque chose...»*.

**Les alliances objectives**

Alliance conjoncturelle qui peut se faire entre 2 personnes ayant des positions de fond différentes mais qui se retrouveront alliées sur un objet pour un moment épisodique, par exemple sur une date.

**Les alliances tactiques**

Consiste à se mettre d'accord à deux pour évincer le troisième.

**Les alliances de fond**

Sur des valeurs identiques, une éthique commune.

**Savoir manier les alliances**

1 - S'en servir pour concrétiser.

2 - Observer les alliances tournantes.

3 - Déloger les contradictions :

en réactivant la mémoire des alliances déjà acquises.

4 - Savoir élargir ses alliances.

5 - Savoir dénoncer des alliances objectives.

**Connaître les types d'arrangement possibles**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Rupture** | **A / B**  **** | **Échec ?**  **Tactique ?** |
| **Concession** | **A / B** | **Unilatéral** |
| **Compromis** | **A-B**  **** | **Partage** |
| **Novation** | **A / B**  ** C ** | **Créativité  Résolution de problème** |

**Être conscient de l'inégalité des résultats**

**L'échec** : Il est possible dans toute négociation. Trois cas de figure :

a) *L'échec conflictuel* : le désaccord est devenu **un problème de personne**. Un contentieux dans la relation s'est installé (promesse non tenue, mauvaise foi, intimidation).

b) *L'échec objectif* : Les protagonistes tombent d'accord sur un désaccord. Ils constatent **des écarts irréductibles** et conviennent que leur relation n'est pas remise en question.

c) *L'échec par rupture concertée* : les protagonistes constatant l'impossibilité de conclure, différent l'arrangement. Le but est de rechercher **des éléments nouveaux**, de vérifier des informations afin de repartir sur de nouvelles bases.

***Il y a eu affrontement.***

**Les concessions**

Une des propositions est globalement retenue parce qu'elle s'est imposée (rapport de force, ascendant, qualité de la proposition). Des concessions sont ponctuellement obtenues.

***Il y a eu domination.***

**Le compromis**

|  |  |
| --- | --- |
| Deux propositions sont apparues.  Les négociateurs les ont rapprochées. | A-B  **** |

Des points communs et des convergences se dégagent.

Le compromis plus ou moins équilibré est établi : un retrait symétrique est parfois moins satisfaisant qu'un consensus

***Il y a eu coopération.***

**Le consensus**

|  |  |
| --- | --- |
| De l'émergence et la discussion de deux propositions est née une troisième solution. | A / B  ****  **** |

Elle a valeur de bonne solution au problème.

Elle s'impose par sa qualité.

***Il y a eu novation.***

**PRATIQUE DE L'ARGUMENTATION**

1. **Argumenter, c'est :**
2. Exprimer une réalité.
3. Présenter le meilleur de soi-même et de l'institution qu'on représente.
4. Maîtriser les arguments.
5. Gérer la contradiction et les craintes.
6. Intégrer la rupture (l'éviter ou la provoquer).
7. Utiliser la force de l'exemple.
8. Choisir un style de communication.

**1 -** La direction : art du tribun.

**2 -** Lalogique : art du mathématicien.

**3** **-** La théâtralisation : art du prêtre en chaire.

**4 -** Lejugement : art de l'avocat.

1. Inciter autrui à agir dans une direction déterminée.
2. Choisir un mode de persuasion.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | La ***preuve charismatique*** basée sur l'orateur. |
| **2** | La ***preuve logique***, la déduction, aller du général au détail et l'induction, fait d'aller du particulier au général. |
| **3** | **L**a ***preuve pathétique*** (sollicitation des réactions affectives). |

1. **Implications de l'argumentation :**
2. L'ignorer, c'est subir l'argumentation de l'autre : danger !
3. La connaître, c'est lui prêter toutes les vertus : danger !
4. Exercer une influence grâce au langage.
5. Accepter la controverse et disposer de points forts et.
6. Considérer les arguments contraires, gérer le contre et le non.
7. Transformer les mots en décision, en contrat, en argent.
8. Se servir d'un "capital" : les arguments !
9. Poser une exigence : ne pas gâcher ses arguments.
10. À éviter **:** *être un "****argu-menteur****" !*
11. À retenir **:** *user des règles de la persuasion sans jamais en abuser !*