

Haute Ecole de Santé ARC Neuchâtel

Formation : CAS, Conduite opérationnelle des structures socio
sanitaires (COSSS) 2022 - 2023

Thème : Gestion des Ressources et relations sociales

Le MRH en organisation

« **Surmonter les conflits** »

Intervenant : Bernard Carrel,
Consultant en gestion des organisations
et développement du capital humain

Juin 2023.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

Sommaire :

- Des indicateurs de climat social, 3
- Méthode de résolution créative de conflit de groupe, 9
- Les clés d'une communication réussie, 14
- La médiation, 41
- Références bibliographiques, 49.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

Des indicateurs de climat social

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

Des indicateurs de climat social (1) :

A) Les données :

- Les documents
- La rumeur

B) Les Symptômes :

- Les ratios sociaux
- Les sources diverses

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ **Des indicateurs de climat social (2) :** (Marsan, 2010)

○ Recueillir les données (1):

- **Les documents :** Analyser les pv, rapports (questions, nombre, fréquences); tracts syndicaux, fiches d'appréciation; notes de services...
- **Les rumeurs :** Sont présentes partout (être vigilant à l'augmentation des rumeurs et percevoir leur intensité et leurs effets. Être au courant (contact avec la base, porte ouverte, circulation dans les couloirs, services, coins fumeurs, cafétéria, réseau interne.)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Des indicateurs de climat social (3) : (Marsan, 2010)

Les données (2) :

- Les rumeurs :

Réagir face aux rumeurs :

- Apporter l'information là où la rumeur s'est installée. Revenir aux faits (qui, quoi, quand, comment, où).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ **Des indicateurs de climat social (4) :** (Marsan, 2010)

○ **Des symptômes (1) :**

- Les ratios sociaux :
- Classiques : Absentéisme, turnover, mobilité, niveau de conflictualité.
- Spécifiques : propreté, rangement, tenues, état des stocks..., ponctualité...

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Des indicateurs de climat social (5) : (Marsan, 2010)

○ Des symptômes (2) :

Les sources diverses :

- Disparition de matériel et d'outils,
- Dégradations, graffitis, annotations...
- Affichage sauvage,
- Réclamations des usagers
- Baisse de la qualité
- Participation au système d'expression.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

Méthode de résolution créative de conflit intragroupe :

- Check-List,
- Démarche globale

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

Résolution de conflit au sein de l'équipe, check-list 1

- ✓ Identification des motivations des acteurs,
- ✓ Utiliser les entretiens formels et informels pour mesurer le climat et l'ambiance au sein de l'équipe,
- ✓ Apprécier la présence et la régularité de contact avec chacun des membres de l'équipe,
- ✓ Identifier si et comment chacun se sent intégrer ou non à l'équipe,

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

Résolution de conflit au sein de l'équipe, check-list 2

- ✓ Décider d'une stratégie et d'une tactique au cas où une ou plusieurs personnes se mettraient à l'écart,
- ✓ Identifier les alliances et les associations,
- ✓ Clarifier les modes de fonctionnement et les règles du jeu au sein de l'équipe, préciser ce qui se fait et ce qui ne se fait pas (rendre les us et coutumes explicites) diminuer les zones de flou (dans les manières de fonctionner, comme des compétences ou des systèmes d'évolution au sein de l'équipe,
- ✓ Coconstruire les règles de circulation de la parole. Engager l'ensemble de l'équipe à communiquer autrement,

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

Résolution de conflit au sein de l'équipe, check-list 3

- ✓ Etablir un contrat (*) avec ses collaborateurs (principalement ceci fait l'objet de l'entretien annuel où l'on fixe les objectifs, les résultats et les axes de progrès, les ressources et les délais).
- Distinguer : contrat de travail et contrat psychologique
 - ...de travail : fixe droits et obligations des parties;
 - ...psychologique (ou moral) : accord ferme sur un objet dans la conduite, la gouvernance, le comportement

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Démarche globale pour conflit de groupe

- **Phase 1** : Fixation des règles de travail sur la résolution de conflits.
- **Phase 2** : Présentation de la situation par la personne concernée.
- **Phase 3** : Compréhension et analyse du problème.
- **Phase 4** : Mise en commun.
- **Phase 5** : Recherche créative de solutions.
- **Phase 6** : Simulations.
- **Phase 7** : Conclusion.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

Les clés d'une communication authentique réussie

- Les prérequis
- La réalisation de l'échange

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Les prérequis (1)

1. *Accorder autant de valeur à autrui qu'à nous-mêmes*

Il est essentiel de respecter autrui comme nous-même, c'est-à-dire :

- Le reconnaître comme un être humain ayant autant de qualités et d'imperfections que soi-même,
- Valoriser la bienveillance qu'il y a en chacun de nous plutôt que rester dans les critiques et jugements qui nous dédouanent de prendre la responsabilité de ce qui se passe pour nous et surtout d'agir autrement,

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Les prérequis (2)

1. *Accorder autant de valeur à autrui qu'à nous-mêmes*

Il est essentiel de respecter autrui comme nous-mêmes, c'est-à-dire :

- Plus nous valoriserons la partie positive de notre interlocuteur et plus celle-ci se révélera (en respect des règles des prophéties autoréalisatrices d'écrites dans l'effet Pygmalion).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Les prérequis (3)

2. Colère et agressivité sont des cris de détresse

- Malgré les tensions, les non-dits et les insultes, comprendre que la colère et l'agressivité sont les manifestations de besoins non satisfaits et la plupart du temps méconnus (besoin de respect, de reconnaissance...).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Les prérequis (4)

2. Colère et agressivité sont des cris de détresse

- La colère exprime un besoin non reconnu, masque d'autres émotions telles que la peur et la tristesse, et elle est aussi très souvent la manifestation d'un besoin « criant » de reconnaissance, c'est-à-dire d'un manque d'amour.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Les prérequis (5)

3. Les attitudes qui s'opposent à une relation réussie

- Dans le cas d'un conflit les attitudes « normales » que nous employons, peuvent être dommageables et empêches la résolution du différend par l'incapacité d'écouter et d'employer les mots et les comportements adaptés à la situation.
- Trois catégories d'attitudes possibles :

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Les prérequis (6)

3. Les attitudes qui s'opposent à une relation réussie

1. Les plus agressives :

- ordonner, diriger;
- menacer, condamner;
- juger, critiquer, blâmer;
- insulter, ridiculiser, provoquer la honte;
- culpabiliser;
- comparer.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Les prérequis (7)

3. Les attitudes qui s'opposent à une relation réussie

2. Les plus logiques :

- donner son avis, suggérer, conseiller;
- raisonner, apporter une clarification, donner un argument logique;
- questionner, interroger, scruter;
- prêcher, contraindre, expliquer;
- interpréter, analyser, diagnostiquer;
- généraliser.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Les prérequis (8)

3. Les attitudes qui s'opposent à une relation réussie

3. Les plus sympathiques :

- donner son avis, suggérer, conseiller;
- raisonner, apporter une clarification, donner un argument logique;
- questionner, interroger, scruter;
- prêcher, contraindre, expliquer;
- interpréter, analyser, diagnostiquer;
- généraliser.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Les prérequis (9)

3. Les attitudes qui s'opposent à une relation réussie

En fait, aucune de ces attitudes n'est appropriée dans le cas d'un conflit dans lequel des émotions et des ressentiments sont mêlés.

➤ Seules l'empathie, l'écoute active et une communication centrée sur les besoins des interlocuteurs permettront de sortir de l'impasse.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (1)

4. *Fixer le cadre*

Il est essentiel de se fixer ensemble des règles de circulation de la parole afin que l'échange se déroule le plus harmonieusement possible.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (2)

5. S'en tenir aux faits (1)

Afin d'éviter les polémiques inutiles et de manière à réduire les tensions, il est essentiel lorsque l'on dit quelque chose à quelqu'un (souvent sous la forme de reproche) d'énoncer **des faits** (événements, dates, témoins...). Cela minimise les interprétations et les subjectivités, calme les rumeurs et permet de relativiser les propos de chacun.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (3)

5. S'en tenir aux faits (2)

De même, s'habituer à **distinguer** ce que l'on observe de l'interprétation que l'on peut en faire facilite l'**objectivité** et permet à la personne interpellée dans le différent **d'écouter plus facilement** ce que son interlocuteur a besoin de lui dire.

La part d'interprétation qui conduit souvent vers un jugement est alors écartée.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (4)

6. Identifier et exprimer ses sentiments (1)

Lorsqu'un conflit survient, c'est que deux personnes, au moins, ne sont pas d'accord voire qu'elles campent sur leurs positions.

La tension émotionnelle monte et bien vite les quolibets fusent. À la place de quoi?

➤ *De prendre conscience pour chacun de ce qui n'est pas respecté dans la situation : à savoir les besoins de deux interlocuteurs.*

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (5)

6. Identifier et exprimer ses sentiments (2)

Comme le dit M. Rosenberg : « Les actes des autres déclenchent la colère mais ils n'en sont pas la **cause.** » Il appartient à chacun d'identifier alors ce qui se passe en lui lorsqu'un conflit éclate.

Les questions à se poser sont les suivantes :

- Qu'est-ce que je ressens? Pourquoi ?
- identifier ce qui se passe en moi

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (6)

6. Identifier et exprimer ses sentiments (3)

- Quel est le besoin non satisfait ?
- Pourquoi l'attitude de l'autre me met-elle en colère?
- Identifier les sentiments que j'exprime : sont-ils les sentiments authentiques ou bien des sentiments « parasites » (qui masquent ce que je ressens réellement, p.e. la colère cache souvent la peur ou la tristesse)?

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (7)

6. Identifier et exprimer ses sentiments (4)

- Eviter le piège des **interprétations mentales** sur mes ressentis : apprendre à ressentir, reconnaître et dire ce que **je ressens réellement**.
- Lorsque je dis : « Je sens que je ne suis pas d'accord avec votre propos », est-ce un sentiment ou une pensée?
- Apprendre à s'autoriser à parler d'émotions, même si l'éducation les interdisaient.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (8)

6. Identifier et exprimer ses sentiments (5)

- Que se passerait-il si le conflit était résolu?
- Suis-je prêt à lâcher les jeux psychologiques et la jouissance de voir l'autre souffrir de ce conflit?
- Est-ce que je veux vraiment sortir de l'impasse?
- Si je suis rancunier : comment pourrais-je dire ce dont j'ai besoin au lieu d'entretenir le différent?

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (9)

7. Assumer la responsabilité de ses sentiments (1)

- Chercher à exprimer jusqu'au bout ce que l'on ressent et assumer la responsabilité de que l'on :
- pense,
- dit, exprime,
- ressent,
- fait...

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (10)

7. Assumer la responsabilité de ses sentiments (2)

Pour cela, sortir du langage « tu » accusateur et employer la responsabilité du « je » qui n'engage que moi dans mes pensées, expressions, sentiments et interprétations.

Ce sont des besoins non satisfaits et ignorés qui sont à l'origine des sentiments, il est alors essentiel **d'assumer la responsabilité** de nos sentiments car c'est le moment de reconnaître ce qui se passe en nous et **ne plus attribuer à autrui** nos malaises, manques et besoins.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (11)

8. *Les étapes de l'échange*

- Chacun énonce les raisons de son malaise, mécontentement, problème ou conflit.
- Ecouter le point de vue de l'autre jusqu'au bout.
- Reformuler et accepter, avec respect et empathie, le point de vue différent du sien.
- Une fois l'accord sur le désaccord obtenu, entamer l'étape de la recherche conjointe de solutions.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (12)

9. *Les étapes de la formulation du problème*

- Partir de soi (et non en accusant l'autre).
- Employer le « je » et non le « tu ».
- Enoncer des **faits**.
- Relater ce que cette situation a comme **conséquence** pour moi, ce que cela **me fait**.
- Relater dans quelle **émotion** cela me met.
- **Formuler** le besoin non respecté
- Enoncer une **demande** à autrui.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (13)

10. *Face à des messages négatifs*

- Au lieu de se sentir coupable ou de rejeter la faute sur autrui, l'issue du conflit sera de reconnaître nos **sentiments** de nos **besoins** afin d'avoir l'ouverture, la présence, l'empathie et la disponibilité suffisante pour comprendre, entendre et reconnaître les besoins et sentiments de son interlocuteur.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (14)

11. *Manifester empathie, disponibilité, présence :*

Nous avons vu le nombre de comportement habituels qui sont inappropriés face à l'émotion d'autrui dans la situation conflictuelle.

La seule attitude adaptée est l'empathie, c'est-à-dire la capacité d'écoute qui se traduit par une réelle disponibilité à ce qui se passe.

Ceci aussi bien en soi-même qu'à l'extérieur.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (15)

11. *Manifester empathie, disponibilité, présence :*

- *Ecouter ce qui se passe en soi d'abord permet de prévenir les jeux psychologiques et d'écouter les besoins non satisfaits qui s'expriment par les sentiments.*
- *Puis écouter ce qui se passe autour de soi : dans la situation, dans l'environnement, au travers des propos de l'interlocuteur. Cette disponibilité repose sur la pleine présence à soi-même et à l'environnement.*

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (16)

11. *Manifester empathie, disponibilité, présence :*

- *Elle s'acquiert dès lors que l'on a put écouter ce qui se passe en soi, sans verser dans le nombrilisme, plutôt comme une attention permanente, une position « méta » sur la réalité aussi bien de soi que d'autrui.*
- *Cette qualité de présence s'entraîne et les meilleurs outils sont l'écoute et l'empathie.*

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ La réalisation de l'échange (17)

11. *Manifester empathie, disponibilité, présence :*

Comment savoir si l'on n'écoute véritablement?

- Il suffit de le demander à son interlocuteur et de noter l'évolution du dialogue : lorsque la pression baisse et que la personne se sent mieux et calmée c'est que l'écoute était là. « Ne te contente pas d'agir, sois là » (Précepte bouddhiste; Marsan 2010)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits : La médiation :

➤ La médiation... :

- Elle devient indispensable dans les situations de blocage installé, les protagonistes sont tellement enfermés dans des schémas répétitifs, c'est l'impasse... (Marsan, 2010).

- ... de la nécessité d'un tiers (F. Kourilsky, 2008).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits : La médiation :

➤ Constater :

« Des situations de blocage et de violence s'installent lorsque les individus deviennent incapables de les réenvisager pour modifier leurs règles de fonctionnement.

Dans certains conflits, les acteurs sont tellement enfermés dans des schémas répétitifs que le recours à un médiateur devient en effet indispensable »
(Françoise Kourilsky, 2008).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits : La médiation :

La médiation c'est :

- Un processus de résolution de conflits qui prend la forme d'une négociation menée par les acteurs du conflits, facilité par la présence d'une tierce personne neutre (le médiateur) qui les assiste et les engage à trouver une solution,
- Un processus consensuel car, à toutes les étapes, les acteurs gardent la totale maîtrise des décisions.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits : La médiation :

La médiation :

- Ce n'est pas un arbitrage. L'arbitre, en raison des pouvoirs qui lui sont conférés par les parties, prononce sa décision qui s'impose et qu'il impose ensuite aux équipes.
- Elle peut aussi être une méthode de gestion, incitant la discussion et la facilitation des échanges entre les membres du personnel, les partenaires et les actionnaires.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits : La médiation :

Les missions du médiateur :

- Il favorise la discussion de deux ou plusieurs personnes tout en leur demandant de respecter les règles,
- Il restaure un climat de confiance,
- Il permet la création de nouveaux liens,
- Il établit et maintient les conditions incitant des personnes à rechercher ensemble des solutions,
- Il encourage à penser autrement.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits : La médiation :

Les conditions de réussite :

- La médiation ne doit pas conduire à une déresponsabilisation des acteurs,
- Le médiateur est indépendant des parties en conflit,
- Un de ses rôles est de faire le Candide (naïveté),
- Il fait respecter sa méthode,
- Il alterne les discussions individuelles et collectives,
- Le médiateur doit respecter les valeurs de l'organisation (indicateur de l'orientation).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits : La médiation :

➤ Autre approche : La Négociation

- Elle « est en effet au cœur de la communication interhumaine; peu de situations sont incompatibles avec une démarche négociatrice. A la base du management, elle peut être aussi systématiquement utilisée en famille, en thérapie, en pédagogie comme, finalement dans presque tous les contextes de la vie quotidienne » , (Kourilsky, 2008)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits : La médiation :

➤ Autre approche : La Négociation

- « **Je gagne si tu gagnes** » est la base de la coopération et de la négociation,
- La démarche négociatrice ne se décrète pas. Elle s'apprend et suppose l'entraînement.
- Elle s'inscrit, avant tout dans une nouvelle vision des jeux de pouvoir et nécessite une profonde réactualisation de nos manières d'interagir face au désaccord et conflits
- (Kourilsky, 2008)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Surmonter les conflits

➤ Références bibliographiques :

- Christine Marsan : *Gérer et surmonter les conflits*, Dunod, 2010.
- Jacques Antoine Malarewicz : *Gérer les conflits au travail, développez la médiation face au risques psychosociaux*, Pearson, 2016.
- Françoise Kourilsky : *Du Désir au plaisir de Changer, le coaching du changement*, Dunod, 2008.