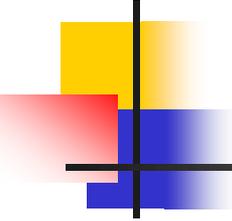


La gestion des conflits

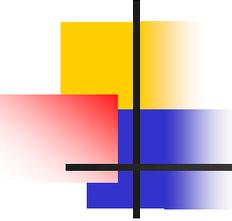
Mais pourquoi donc entrons-nous
en conflit alors que la vie pourrait
être si paisible ?



Peut-on parler d'origine du conflit ?

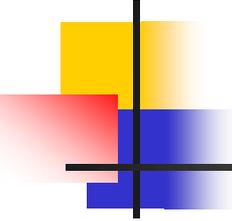
Nous entrons en conflit...

- Parce que que nous sommes
 - un individu
 - un individu qui se modifie au cours de son existence
 - Un individu qui se modifie au cours de son existence et qui a besoin des autres pour exister



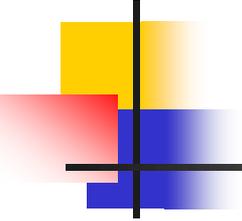
DONC...

- Le conflit fait partie inhérente de l'évolution de l'homme
- L'enfer, c'est les autres ? Si l'autre n'existait pas, nous ne serions pas en conflit, certes, mais nous ne pourrions pas évoluer...
- Le conflit, dans un groupe, est une preuve de bonne santé de ses individus, tout est une question de juste milieu

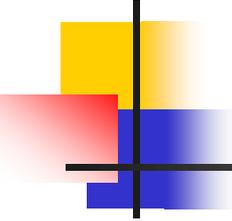


MAIS

- Le juste milieu...
- Ce que l'homme a le plus de mal à atteindre...
- Les extrêmes, s'ils ne sont pas entendus, résolus, mènent à la crise, à la guerre ouverte.

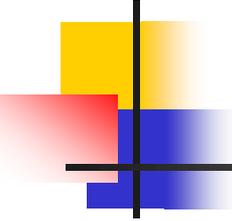


*L'individu en interaction avec un
autre ou avec les autres*



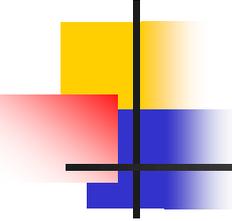
Que fait la psychologie clinique ou la psychanalyse ?

- La psychanalyse est une méthode de psychologie clinique qui s'intéresse aux processus de la psyché (conscient et inconscient). Elle a pour objet une meilleure connaissance de soi, en vue de l'adaptation à son milieu de vie.



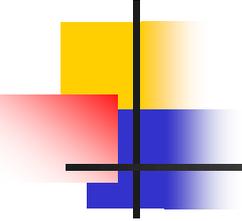
Pourquoi parler de psychanalyse dans la compréhension du conflit ?

- Parce que l'humain communique avec l'autre de manière inconsciente
- Alors qu'il croit maîtriser la situation
- Finalement, nous ne sommes pas maître chez soi...
- Et c'est assez insupportable

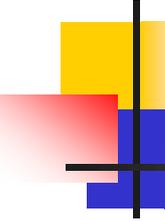


Et puis...

- Tous ce que nous méconnaissons en nous-mêmes, nous allons le projeter sur l'autre.
- Tous ce que nous avons du mal à supporter chez soi, nous allons l'attribuer à l'autre
- Et nous allons croire à cette histoire !



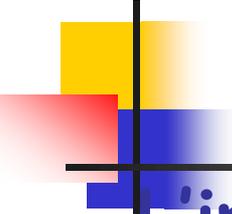
Le conscient : c'est ce que nous percevons de ce que nous sommes. Nous le percevons parce que l'entourage nous le retourne. Et ce que nous retournent les autres se consolide en nous, et forme, en quelque sorte, l'image de soi, l'estime de soi, la conscience de soi. La conscience de soi, c'est une partie très limitée. La conscience est la connaissance progressive que prend l'homme de sa propre existence.



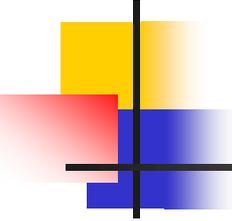
L'inconscient, lui, est pluriel : il est personnel, culturel et collectif.

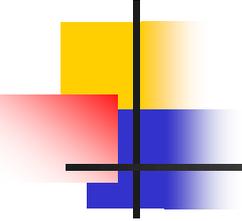
Notre **inconscient personnel** constitue notre mémoire individuelle refoulée, donc, nous n'avons pas conscience de son contenu.

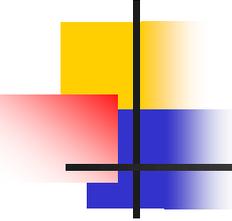
Notre **inconscient culturel** représente nos habitudes culturelles non conscientes. Il se transmet.



L'inconscient collectif « un réservoir d'énergie psychique », parce qu'il contient un fondement psychique universel. Ainsi, les représentations sont identiques à toute l'humanité, mais la connaissance de ces contenus appartient à chaque individu. C'est cette relation appropriée entre le conscient, l'inconscient individuel et collectif de l'individu qui va l'amener à évoluer.

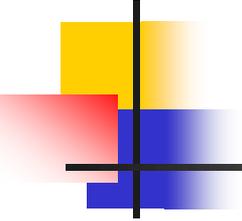
- 
-
- **La persona** est la partie du moi le plus en contact avec l'environnement : c'est l'attitude générale du sujet en relation avec son entourage, à la fois système d'adaptation, et compromis nécessaire entre l'individu et le social.
 - **La persona** permet d'être soi-même tout en respectant les règles de fonctionnement de groupe. Elle permet d'être présent tout en se maintenant à distance, c'est à dire, communiquer.
 - **La persona** est un phénomène collectif, une facette de la personnalité individuelle qui plonge ses racines dans l'inconscient collectif. Elle relie le sujet au monde.

- 
-
- **L'ombre** comprend tous les aspects de notre personnalité que nous ne reconnaissons pas comme nôtre, qui sont inacceptables en regard de l'image que nous voudrions avoir de nous-mêmes et donner à autrui. Nous passons notre temps à refouler ces imperfections, que nous appelons les ombres, pour qu'elles n'apparaissent pas au grand jour. Nous développons une forme d'instinct de rejet de nos ombres pourtant inconscientes, c'est à dire oubliées.

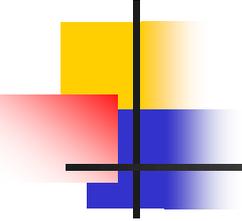


L'autre est un miroir de ce que nous sommes

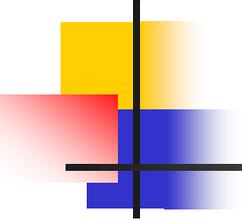
- A ce titre, l'autre nous est hostile ou sympathique
- Et cela n'a pas toujours à voir avec lui
- Nous ne sommes jamais ce que l'autre croit
- L'autre n'est jamais qui l'on croit
- Ce n'est qu'une question de projection...



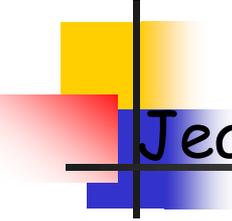
La projection fonde la communication entre les individus, dans toute communication humaine, et quelquefois même dans notre communication avec les animaux. Il s'agit d'attribuer à quelqu'un des sentiments qui en fait, n'appartiennent qu'à soi. Il n'existe pas de relation, de communication, qui ne soit pas une relation de projection.



Par **transfert**, on entend : le report sur une personne (professionnelle) d'affects et d'émois liés aux relations infantiles du sujet avec les siens, revécues dans l'expérience professionnelle. Il s'agit aussi du processus psychologique, lié aux automatismes de répétition, qui tend à reporter sur des personnes ou des objets apparemment neutres des émotions ou des attitudes qui existaient dans l'enfance.

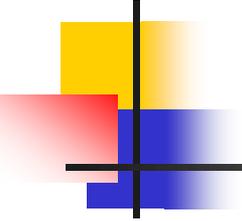


Par contre-transfert, on entend : l'absolue nécessité pour un professionnel responsable, de prendre conscience de ses sentiments vis-à-vis d'une personne dans une situation professionnelle car ces sentiments influenceront la relation professionnelle. Donc on désigne sous le nom de contre-transfert les réactions de la personne responsable au transfert de l'accompagné.

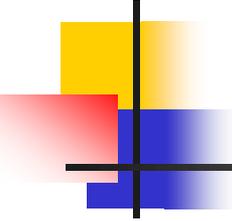


Jean-Daniel Rohart

« la maturité repose sur une autonomie psychologique rendant capable de ne pas faire exagérément dépendre ses idées et ses actions des attentes d'autrui ou de l'attachement plus ou moins névrotique à des modèles prisonniers de nos images parentales, continuant à agir en nous, parce que demeurées inconscientes ».

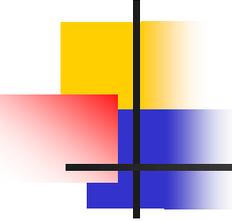


L'individu dans un groupe



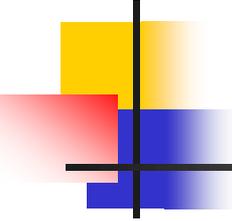
Que fait la psychologie sociale ?

- La psychologie sociale permet de vérifier de manière scientifique que tout individu soumis à des situations identiques réagira de la même manière. Elle permet d'identifier ce qui est commun à un ensemble de personnes.



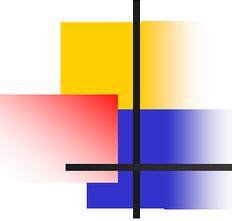
Pourquoi aussi entrer par la psychologie sociale ?

- Parce que la relation à nous-même est importante
- Mais elle n'a de sens que parce que nous entrons en relation avec l'autre.
- Nous n'existons que parce que l'autre ou les autres existent.
- S'humaniser, c'est un lien permanent entre soi et le collectif
- Et c'est une très longue histoire...



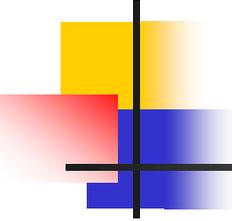
La conformité au groupe

- Expérience de ASH.
- En étant conforme aux règles du groupe auquel on appartient, l'individu cherche à se faire accepter et à éviter de se faire remarquer. Sortir du cadre défini l'expose à un risque d'exclusion et à des critiques, voire des menaces, de la part des autres membres du groupe.
- Mais cela gère des frustrations qui s'éveilleront au moment où on s'y attend le moins



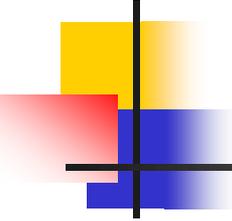
La soumission à l'autorité

- Expérience de Milgram
- Il est assez rare qu'une personne remette en cause l'autorité de quelqu'un qui la représente (symboliquement ou réellement). Celui qui détient l'autorité peut demander à une personne de se comporter de manière non adaptée. Face à l'autorité, une personne peut être amenée à se comporter de manière non adaptée, voire malveillante.
- C'est le conflit intrapsychique. On n'est plus en accord avec soi-même.



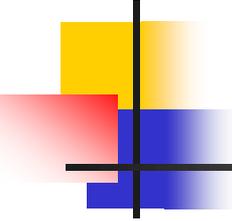
L'apprentissage social

- Expérience de Bandura
- Un des mécanismes les plus courants de l'influence passe par l'imitation et le poids des modèles de notre environnement, et conditionne les attitudes individuelles.



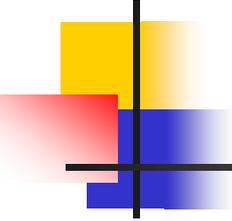
La dissonance cognitive

- Expérience de Festinger
- Dans certaines de ses conduites, l'homme paraît adopter comme information de référence, le résultat de l'élaboration logique d'information antérieures tenues pour vraies.
- Lorsque l'individu fait un choix, entre deux décisions, sont valorisés tous les arguments favorables à la décision prise et défavorables à l'autre décision.



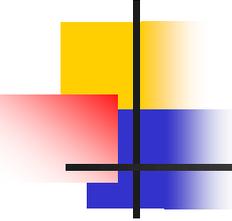
Un des moteurs du conflits...

- La résistance au changement.
- On pourrait croire que c'est un empêchement de tourner en rond, alors qu'elle est indispensable.



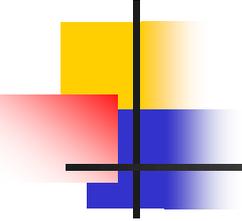
La résistance au changement

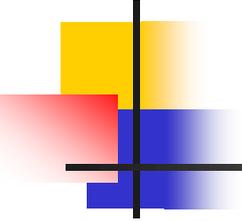
- Expérience de K. Lewin
- En s'exprimant, en montrant leurs inquiétudes, leurs doutes, les personnes intègrent la démarche de changement et se l'approprient de manière durable.
- Le changement, c'est intégrer les résistances au changement
- S'il n'y a pas de résistance, alors il n'y a pas de changement
- La notion de résistance est à l'intérieur du processus de changement
- Il est nécessaire de travailler avec les résistances et de s'appuyer sur elles.



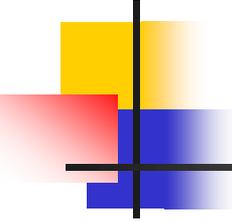
La résistance au changement

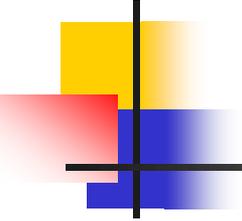
- La psyché n'aime pas être dérangée dans son train-train quotidien. La psyché donne un temps et une énergie considérable à faire en sorte que les choses se bousculent le moins possible.

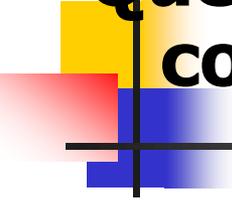
- 
-
- C'est pour cette raison que les individus sont en général réticents au changement, même après un éventuel engouement euphorique pour un projet novateur. Ils feront des comparaisons entre le passé et le futur, percevront les conséquences en terme d'effort, d'aménagement. Tout acteur impliqué dans le changement doit donc créer sa nouvelle réalité. Kurt LEWIN disait qu'à une force de changement s'oppose une force de résistance, qu'elle soit conscience ou non. Le changement doit donc s'ouvrir sur une vision nouvelle, sur une réalité nouvelle. A travers le changement, il y a un espace de création.



Comme le phénomène de résistance, le conflit intérieur est normal et nécessaire. Il lui confère un niveau plus dynamique. Des auteurs, comme Bréars ou Pastor parlent de crise. L'état de crise (ou de conflit intérieur) est une rupture entre un état ancien et un état nouveau à définir, créer, inventer. Il appelle à une série de décisions, d'actions, elle s'achève par un changement, changement de valeur, d'opinion, d'attitudes, de comportement. C'est l'occasion d'un dépassement, d'un passage d'un niveau de conscience à un état plus élevé.

- 
-
- Chaque individu adhère à des valeurs sociales qu'il a assimilées au cours de son existence. Les valeurs forment le socle de ses conduites et de ses comportements. Elles comportent sa vision du monde.
 - Sous l'effet de changement, un individu peut modifier son système de pertinence. C'est dans sa relation à ses groupes d'appartenance que ses valeurs peuvent évoluer et s'adapter. Il est difficile de vivre avec des valeurs contradictoires. L'individu entre dans un domaine de pertinence tout au long de son existence et il essaie de maintenir une certaine cohérence entre ses diverses opinions ; mais des décalages et des contradictions peuvent s'installer.

- 
-
- C'est ce que FESTINGER appelle la théorie de la dissonance cognitive. Notre système cognitif est composé de cognitions : nos pensées, savoirs, connaissances, jugements, attitudes, comportements. Il y a dissonance à chaque fois que ces éléments sont incohérents entre eux. Cette dissonance provoque un stress, que chaque individu tente de réduire.



Quelques conflits internes (ou dissonances cognitives) :

- une prise de décision en acceptant les aspects négatifs
- un comportement incorrect avec quelqu'un en vue d'un avantage
- subir une situation en se disant que finalement, ce n'est pas si détestable
- un conflit de rôle, quand on doit porter deux casquettes qui peuvent se contredire dans une pratique



« Si on place une grenouille dans une casserole d'eau très chaude, il y a de grandes chances pour que cette grenouille saute immédiatement hors de la casserole. »

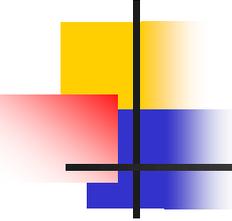


« Mais si l'on installe la grenouille dans une casserole d'eau froide, dont on fait monter progressivement la température, la grenouille ne bougera pas : elle s'endormira et finira par être complètement cuite sans chercher à sortir de la casserole. »



« Cette métaphore convient à toute entreprise qui ne percevrait pas à temps les signaux légers provenant de l'extérieur ou de l'intérieur, qui annoncent la nécessité de changement majeurs à mettre en œuvre. »

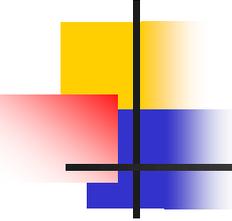
Peter Senge : La cinquième discipline



Y a-t-il plusieurs formes de conflit ?

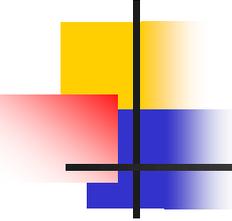
- Conflit réaliste
- Conflits irréaliste
- Conflit larvé
- Conflit ouvert

Tout conflit « guéri » a besoin d'une période de convalescence et réclame des soins particuliers



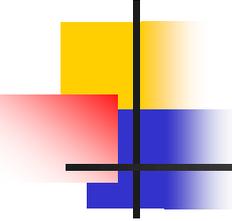
Le conflit se reconnaît-il ?

- La fuite, l'évitement
- L'attaque
- La manipulation
- Les problèmes de reconnaissance
- La rapport au pouvoir
- La question des dettes
- La prévalence des liens de protection
- Les boucs émissaires
- La frustration



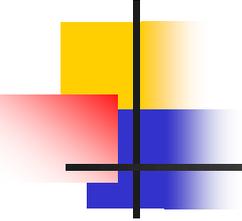
Face au conflit, plusieurs attitudes

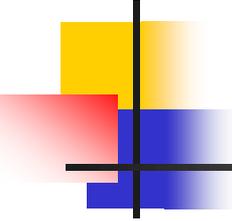
- L'évitement
- La dénégation
- La démission
- La réponse autoritaire ou oppressive
- La résistance au changement



Une attitude particulière : l'agressivité

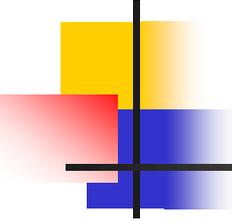
- L'agressivité s'ancre dans un comportement naturel, comme les animaux, nous avons besoin de défendre notre territoire, nos ressources, notre structuration sociale
- Si l'individu veut survivre, il ne peut pas concentrer son agressivité contre lui-même à moins de chercher à s'autodétruire. Pour se préserver, le sujet va extérioriser l'agression, c'est pourquoi l'agressivité est si agressive dans le champ des interactions sociales

- 
-
- Lorsqu'une personne est agressive vis-à-vis d'une autre, il est possible qu'elle défende un malaise interne et qu'elle n'ait trouvé que cet « exutoire » pour survivre.
 - La frustration est facteur d'agressivité
 - La pulsion d'agression est aussi un besoin de dominer : ce besoin de dominer est omniprésent chez tout être vivant, il correspond à un besoin de survie de l'individu et de l'espèce.



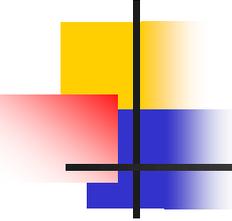
Et Œdipe ? On l'avait oublié celui-là !

- Le dernier conflit le plus structurant pour la personnalité et le plus significatif est le conflit oedipien. Résoudre ce conflit l'amène à accepter la loi. La peur de la sanction de l'autre, dans la quête d'un amour impossible l'incite à respecter les limites, les règles, et permet de se soumettre à la loi et de gérer son agressivité. Ainsi, certains individus peuvent vouloir éliminer des rivaux pour chercher à séduire ceux qui ont une valeur à leurs yeux



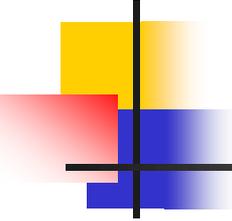
Le conflit, une question de deuil...

- Phase de sidération
- Phase de déni
- Phase de colère, d'agressivité
- Phase de marchandage, de résistance
- Phase de dépression
- Acceptation
- Investissement sur des nouveaux projets



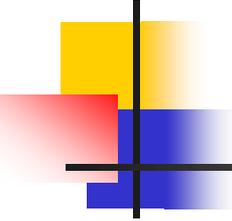
Résoudre le conflit ?

- Privilégier la communication orale
- Déterminer s'il s'agit d'un conflit de personne ou d'un conflit organisationnel
- Accompagner le changement



Privilégier la communication orale

- Elle allège la frustration et l'agressivité
- Poser le cadre, si les différentes valeurs des uns et des autres ne sont pas exprimées, elles se rigidifieront et se poseront comme contradictoires.



Accompagner le changement ?

- 1. la personne se sent piégée par ses contradictions (colère, défenses...)
- 2. fin d'une étape, cicatrisation des moments difficiles, transformation personnelle, renaissance de nouvelles valeurs
- 3. réintégration de soi, créativité, apprendre et réexpérimenter
- 4. la personne se perçoit en cohérence avec ses nouveaux choix de changement

La personne passe par des changements de moyens externes (focalisation sur des résultats immédiats) à des changements par processus internes, dans des projets à long terme.