

## Processus collaboratif de résolution des conflits

### 1. Créer une atmosphère efficace

- i. Neutraliser les émotions
- ii. Définir les règles de base
- iii. Définir l'heure et le lieu

### 2. Créer une compréhension mutuelle

- i. Identifier les besoins pour moi
- ii. Identifier les besoins pour eux
- iii. Identifier les besoins pour nous
- iv. Mettre l'accent sur les besoins individuels et partagés

### 3. Recherchez la/les cause(s) fondamentale(s)

- i. Examiner les causes profondes

### 4. Générer des options

- i. Générer, ne pas évaluer
- ii. Évaluer les options

### 5. Construire une solution

- i. Choisir une solution
- ii. Construire un plan

## Introduction

L'approche que nous utiliserons pour résoudre un conflit est basée sur un **style collaboratif**.

### Le style collaboratif

- est à la fois assertif et coopératif
- implique un effort pour travailler avec les autres pour trouver une solution qui satisfasse pleinement leurs préoccupations. Cela signifie qu'il faut creuser la question pour identifier les besoins et les désirs sous-jacents des deux personnes.
- La collaboration entre deux personnes peut prendre la forme de l'exploration d'un désaccord pour apprendre des idées de l'autre ou de la recherche d'une solution créative à un problème interpersonnel.

Avec le style collaboratif, les parties travaillent ensemble pour développer une solution gagnant-gagnant. Cette approche favorise l'affirmation de soi et l'assertivité (plutôt que l'agressivité ou la passivité) et est proche de la culture promue par MSF. Elle est particulièrement adaptée pour aborder les situations difficiles.

Elle peut également être utilisée dans toutes les situations mais ce style d'approche du conflit est le plus efficace si :

- Le conflit porte sur quelque chose d'important. Une décision importante doit être prise.
- La situation n'est pas urgente. Si la décision doit être prise d'urgence et que le conflit est très compliqué (racines et causes multiples), cela peut prendre trop de temps.
- Le conflit implique un grand nombre de personnes, ou des équipes différentes.
- Les tentatives précédentes de résolution du conflit ont échoué

Ce style n'est pas approprié lorsque le problème est insignifiant pour toutes les personnes impliquées ou qu'il y a urgence.

<b>Avant de commencer la médiation - quelques questions de réflexion personnelle</b>
--

Avant de travailler avec les différentes parties, prenez le temps de réfléchir par vous-même à la situation :

- Qu'est-ce que vous remarquez/entendez ?
- Qui est impliqué ?
- Quel est le contexte ?
- Quels facteurs externes pourraient favoriser le conflit ? (par exemple, les gens sont épuisés ou sont dans un pays en conflit).
- Quel rôle ai-je à jouer ?
- Les deux côtés font-ils preuve de volonté de résoudre le conflit ?
- Qu'est-ce qui a déjà été essayé ?

## 1- Créer une atmosphère efficace

Lorsque des personnes sont impliquées dans un conflit, il y a généralement beaucoup d'énergie négative.

La colère, la frustration et la déception ne sont que quelques-unes des émotions souvent ressenties.

En créant une atmosphère positive, nous pouvons commencer à neutraliser cette énergie négative et créer une force puissante de résolution des problèmes. Cela crée une base solide pour le processus de résolution des conflits.

### *a- Neutraliser les émotions*

Avant de commencer le processus de résolution des conflits, les deux parties doivent se mettre d'accord qu'elles veulent résoudre le conflit. Sans cette étape cruciale d'adhésion, il est quasiment impossible de parvenir à une solution gagnant-gagnant. > demandez aux gens de se mettre formellement d'accord sur ce point

Une fois d'accord, il est important de neutraliser autant d'émotions négatives que possible. Cela signifie qu'il faut donner aux participants au conflit le temps de se défouler et de surmonter les sentiments associés au conflit. > veillez à ce que du temps soit accordé.

Les étapes clés pour les personnes en conflit sont les suivantes :

- Accepter que vous/ils éprouvent des sentiments négatifs et que ces sentiments sont normaux.
- Reconnaissance des sentiments et de leurs causes profondes. Exemple : "Je suis très en colère à cause de la façon dont Georges m'a parlé lors de cette réunion".
- Identification de la manière dont les sentiments peuvent être gérés. Exemple : "Si Georges s'excusait auprès de moi, je me sentirais beaucoup mieux."
- Cela peut générer des idées sur la cause profonde du conflit et sur la manière de le résoudre.

### *b- Définir les règles de base*

- Les règles de base fournissent un cadre aux personnes pour résoudre leur conflit.
- Les règles de base doivent être définies au début de tout processus de résolution de conflit.
- Elles peuvent être très brèves ou très détaillées, selon les besoins de la situation.
- Les règles de base doivent être
  - Élaborées et acceptées par les deux parties.
  - Positives lorsque c'est possible. (Par exemple, "Nous écouterons pleinement les déclarations de l'autre", plutôt que "Nous n'interrompons pas").
  - Équitables pour les deux parties
  - Applicables
  - Ajustables
  - Mises par écrit et disponibles à un endroit où les deux parties peuvent s'y référer (pour les processus de résolution de conflits plus formels).
- Si les différentes parties font appel à un médiateur pour les aider à résoudre le conflit, il est important que les règles de base soient élaborées par les différentes

parties et non par le médiateur. Le rôle du médiateur est celui d'un guide et d'un mentor, et non d'un juge ou d'un chef suprême.

- Les participants peuvent utiliser les règles de base tout au long du processus de résolution du conflit pour évaluer et modifier leurs comportements. Les règles de base donnent aux participants un moyen objectif et logique d'aborder les attaques personnelles et les questions émotionnelles.
  - Un exemple : "Joe, j'ai l'impression que tu as coupé mes dernières déclarations. Nous avons convenu au début de cette réunion que nous écouterions complètement les déclarations de l'autre avant de répondre."
- Si le conflit fait l'objet d'une médiation, cela donne également au médiateur un moyen équitable de donner un retour aux participants et de les aider à travailler sur le conflit. Puisque les mêmes règles s'appliquent à tous, le médiateur peut aider à maintenir l'équité et à éviter les préjugés.
- Voici quelques exemples de règles de base :
  - Nous écouterons attentivement les déclarations de l'autre avant de répondre.
  - Nous travaillerons ensemble pour trouver une solution mutuellement acceptable.
  - Nous nous respecterons mutuellement en tant qu'individus, et ne nous livrerons donc pas à des insultes et des attaques personnelles.

### ***c- Fixer le moment et le lieu***

Le bon moment et le bon endroit sont souvent un élément clé de la résolution d'un conflit. Essayer de résoudre un problème d'équipe majeur cinq minutes avant la fin du service ne fonctionnera pas - les gens ne penseront qu'à leur retour à la maison, et non au problème.

- Si possible, choisissez un endroit calme pour discuter du conflit.
- Assurez-vous que vous disposez de beaucoup de temps.
- Minimisez les distractions si possible : éteignez les téléphones portables, transférez les téléphones de bureau sur la messagerie vocale et éteignez les ordinateurs.

Si vous êtes médiateur d'une réunion de résolution de conflit

- Soyez conscient des besoins des deux parties lorsque vous planifiez la réunion.
- Assurez-vous que l'heure choisie convienne aux deux parties.
- Choisissez un lieu neutre (un lieu avec lequel les deux parties sont à l'aise ou qu'aucune n'a visité auparavant).
- Éliminez les distractions

## **2- Créer une compréhension mutuelle**

### ***a- Identifier les besoins pour moi***

- Pour commencer, vous devez identifier ce que vous attendez personnellement du conflit.
- Essayez de l'exprimer de manière positive
- Créez deux versions de votre déclaration de besoins personnels : votre résolution idéale et votre résolution réaliste. Si le conflit est complexe, vous pouvez également diviser votre déclaration en plusieurs étapes.
- Un exercice utile consiste à décomposer votre déclaration en souhaits et en besoins. Cet exercice est particulièrement utile si votre déclaration est vague.

Prenons un exemple : "Je veux des changements dans le planning".

<b>Vouloir</b>	<b>Besoin</b>
----------------	---------------

Participer davantage au processus d'établissement des horaires	Travailler moins de 30 heures par semaine
Un horaire plus régulier	Plus de préavis pour les changements d'horaire

Cela vous donnera une certaine marge de négociation pendant le processus de résolution du conflit et vous permettra d'obtenir ce dont vous avez besoin dans la solution. Dans l'exemple ci-dessus, vous serez peut-être prêt à renoncer à un horaire plus régulier si on vous donne plus de préavis pour les changements d'horaire.

***b- Que veut l'autre ?***

- Identifiez ce que veut la personne avec laquelle vous êtes en conflit.
- Essayez de formuler cela de manière positive.
- Explorez tous les angles afin de maximiser vos possibilités de gain mutuel.

Ces questions de cadrage vous aideront à démarrer le processus.

- De quoi mon adversaire a-t-il besoin ?
- Que veut mon adversaire ?
- Qu'est-ce qui est le plus important pour lui ?
- Qu'est-ce qui est le moins important pour lui ?

***c- Que voulons-nous ?***

Maintenant que vous avez identifié les désirs et les besoins des deux parties, recherchez les zones de chevauchement. Ce seront les points de départ pour établir un terrain d'entente.

Exemple :

Jean et Paul sont en conflit au sujet du planning actuel. En tant que membres les plus expérimentés de l'équipe de gardiens, ils alternent tous deux leurs tâches habituelles avec celle de chef d'équipe. Bien que cette responsabilité leur donne l'occasion de développer leurs compétences en matière de supervision, le chef d'équipe doit également travailler une heure de plus par shift et a des responsabilités supplémentaires en matière de sécurité.

Jean et Paul travaillent tous deux du lundi au vendredi, et en tant que membres de l'équipe de surveillance, ils travaillent de 7h30 à 16h. En tant que chef d'équipe, ils doivent travailler de 8h à 17h.

	Jean	Paul
Souhaite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir au moins deux shifts de superviseur par semaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir au moins deux shifts de superviseur par semaine</li> <li>• Partir avant 16 h 30 le vendredi.</li> </ul>
A besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De partir à 16h30 les lundis et mercredis pour aller chercher ses enfants.</li> <li>• Que le poste de chef d'équipe soit couvert par quelqu'un, du lundi au vendredi, de 8h00 à 17h00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De ne pas avoir plus de trois shifts de chef d'équipe par semaine</li> <li>• Que le poste de chef d'équipe soit couvert par quelqu'un, du lundi au vendredi, de 8h00 à 17h00</li> </ul>

- A partir de ce simple tableau, nous pouvons voir que Jean et Paul ont le même objectif : s'assurer que le poste de chef d'équipe est couvert par une personne pendant les heures de travail normales. Il s'agit donc d'un conflit d'ordre logistique plutôt qu'émotionnel. Nous pouvons également voir dans le tableau qu'il semble y avoir un bon point de départ pour une solution.
- Attention- Lorsque vous examinez les désirs et les besoins des deux parties, veillez à ne pas tirer de conclusions hâtives. Soyez plutôt à l'affût de la cause profonde. Souvent, le problème n'est pas ce qu'il semble être.

#### ***d- Se concentrer sur les besoins individuels et partagés***

- Objectif de l'étape :

Jusqu'à présent, nous avons parlé de la mise en place d'un terrain d'entente, l'un des principaux éléments constitutifs des solutions gagnant-gagnant. Dans cette étape, nous examinerons quelques techniques pour trouver un terrain d'entente et l'utiliser pour créer un partenariat.

Il peut sembler que nous n'ayons pas beaucoup progressé dans la résolution du conflit. En effet, la plupart de ces étapes préliminaires sont axées sur la collecte d'informations et la résolution des problèmes.

- Pour les conflits mineurs, avoir ces réflexions dans votre boîte à outils vous aidera simplement à garder toutes les possibilités à l'esprit pendant le conflit.
- Pour les conflits majeurs, ces étapes vous aideront à obtenir la meilleure solution possible pour la situation.

2 actions/facteurs clés :

#### **Trouver/exprimer un terrain d'entente :**

- Se référer à l'étape précédente = être capable de trouver un terrain d'entente avant même le début du conflit
- D'autres terrains d'entente possibles pourraient inclure
  - Continuer à travailler les uns avec les autres, ou continuer à travailler pour MSF, les bénéficiaires, ...
  - Essayez suffisamment fort et vous trouverez quelque chose en commun !

Vous devez continuer à essayer de trouver un terrain d'entente tout au long du processus de résolution du conflit. Cela vous aidera à comprendre la position de votre adversaire et à mieux vous positionner pour aider à créer une solution gagnant-gagnant.

- ***Créer une énergie positive et de la bonne volonté***
- De nombreuses émotions négatives sont souvent associées aux conflits. Il n'y a rien d'étonnant à cela : les conflits perturbent et angoissent de nombreuses personnes, et entraînent souvent des sentiments négatifs tels que la colère et la déception.

- Si vous parvenez à transformer cette énergie négative en énergie positive afin de renforcer la bonne volonté de la personne avec laquelle vous êtes en conflit, la résolution du conflit sera beaucoup plus facile. Ironiquement, plus la situation est négative, plus cette étape est importante.
  - Disons que la personne avec laquelle vous êtes en conflit est très en colère contre vous. Bien qu'elle ait convenu de vouloir résoudre le conflit, elle reste froide à votre égard et ne fait qu'un minimum d'efforts pour résoudre le problème.
  - Vous pouvez penser : "Pourquoi devrais-je me donner la peine ?" C'est en effet une question très importante. Combien d'énergie et de temps êtes-vous prêt à consacrer à ce conflit ? Vaut-il la peine d'être résolu ?
  - Considérez, cependant, le pouvoir que possède votre approche. Vous avez deux options: vous adapter à l'attitude de votre adversaire ou exercer une influence positive. Les deux nécessiteront probablement autant d'énergie, mais laquelle donnera les meilleurs résultats ?
  
- Voici quelques moyens de développer une énergie positive.
  - Ayez une bonne attitude. Les étapes de préparation dont nous avons parlé précédemment devraient vous aider à identifier les éléments positifs qui ressortiront de ce conflit. Essayez de vous concentrer sur ces éléments plutôt que sur les aspects négatifs du conflit.
  - Formulez les choses de manière positive.
  - Essayez de garder les émotions en dehors de vos déclarations. Exprimez vos sentiments et vos opinions de la manière la plus objective possible. Marquez vos pensées comme des pensées en commençant vos phrases par "Je pense...".
  - Faites une pause quand vous en avez besoin.
  - Si vous dites "Je vois où tu veux en venir", assurez-vous que vous le pensez vraiment. Si vous ne voyez pas où ils veulent en venir, demandez-leur de vous en dire plus. Souvent, le fait de partager des informations peut faire tomber les défenses de la personne la plus coriace.
  
- Invitez l'autre personne à se mettre à votre place. Racontez-lui une histoire, décrivez les conséquences et expliquez ce que vous ressentez de manière objective. Partagez autant d'informations que vous le pouvez.

### 3 - Déterminer la cause profonde

La mise en place d'une base positive et la collecte d'informations sont des étapes clés de la résolution des conflits, mais il sera difficile de résoudre le problème si nous ne savons pas quel est le problème ! Dans cette étape, nous allons apprendre à aller au-delà du conflit actuel pour s'attaquer à la racine du problème.

Cette phase est importante pour une résolution durable.

Voici différentes techniques en fonction du niveau de difficulté :

- **Les 5 P (Pourquoi)**
  - Investigation orale. Il s'agit de demander continuellement "Pourquoi ?" pour parvenir à la racine du problème.
  - Il est important de prêter attention à la formulation de la cause première du problème.

- Essayez d'éviter les aux verbes vagues.
- Essayez de garder les émotions en dehors des énoncés du problème.

➤ **Identifier les possibilités de pardon**

- Le pardon est un concept clé de la résolution des conflits. Pardoner ne signifie pas oublier que le conflit a eu lieu, ni effacer les émotions qu'il a créées. Il s'agit d'accepter que le conflit ait eu lieu. Accepter et travailler sur ce que vous avez ressenti, accepter les conséquences qu'il a eues, et laisser ces actions et ces conséquences dans le passé.
- Une résolution de conflit réussie doit donner aux participants un sentiment de clôture sur la question. Les participants doivent avoir le sentiment que le conflit a été résolu de manière satisfaisante pour eux et qu'il ne risque pas de se reproduire. Ces prises de conscience devraient aider les participants à laisser le conflit derrière eux et à aller de l'avant, vers plus de choses positives.
- Il faut garder ces objectifs à l'esprit pendant le processus de résolution. Posez-vous la question suivante : "La résolution de ce problème me permettra-t-elle de tourner la page ? Cette action m'aidera-t-elle à accepter ce qui s'est passé et à aller de l'avant ?"

➤ **Identifier les avantages de la résolution**

- Il n'y a aucun doute : la résolution des conflits peut être un travail difficile. Pour être efficace, la résolution des conflits doit aller au fond des choses, souvent en explorant des territoires inconnus, afin de résoudre le conflit central et d'éviter que le problème ne se reproduise.
- Toutefois, ce processus peut prendre beaucoup de temps et être difficile sur le plan émotionnel. Vous et la personne avec laquelle vous êtes en conflit pouvez arriver à un moment (ou à plusieurs moments) du processus de résolution de conflit où vous vous demandez : "Est-ce que cela en vaut vraiment la peine ?"
- Lorsque vous arrivez à ces impasses, examinez les raisons pour lesquelles vous résolvez le conflit. Il peut également être utile d'explorer ce qui se passera si le conflit n'est pas résolu.
- Questions
  - Quelles relations vont se détériorer ou se rompre ?
  - S'il s'agit d'un conflit sur le lieu de travail, quel est le coût financier pour l'organisation ?
  - Quel sera le coût émotionnel pour les participants ?
  - Qui d'autre sera affecté ? Cela affectera-t-il les bénéficiaires ?
- Ces questions devraient aider les participants à mettre les choses en perspective et à évaluer si le conflit vaut vraiment la peine d'être résolu. Dans la plupart des situations, la résolution du véritable conflit vaut bien l'effort à long terme. La visualisation des avantages peut fournir la motivation nécessaire pour mener à bien le reste du processus.
- Pour les conflits complexes, il existe d'autres moyens de rester motivé.
  - Il est bon de diviser les séances de résolution en plusieurs parties, avec un objectif différent pour chaque séance.
  - Il est également possible de faire des pauses si nécessaire - une courte promenade à l'extérieur ou un verre d'eau peuvent faire des merveilles pour rafraîchir l'esprit et le corps.



## 4 - Générer des options

Une fois que vous avez bien analysé le conflit, il est temps pour toutes les parties en conflit de commencer à générer des solutions. À ce stade, tout est question de quantité, et non de qualité ; vous souhaitez disposer d'un maximum d'options parmi lesquelles choisir.

### *a- Générer d'abord, ne pas évaluer*

- Pour commencer, générez des idées pour résoudre les symptômes du conflit.
- Ensuite, passez à la cause profonde et élargissez votre liste d'idées.

Points clés :

- N'ayez pas peur de lancer des idées farfelues ou de demander "Et si ?". N'oubliez pas que cette étape porte sur ce que vous pouvez faire, et non sur ce que vous ferez.
- Il est très important de ne pas vous censurer ou de censurer la personne avec laquelle vous êtes en conflit. Consignez toutes les idées possibles dans une liste ou sur un tableau. Si vous avez créé un tableau de cause et d'effet, vous pouvez noter les idées de résolution directement sur le tableau. (Les post-its sont idéales pour cette phase initiale de génération d'idées).
- À ce stade, tout votre travail pour trouver un terrain d'entente et établir des relations positives commencera vraiment à porter ses fruits. Au fur et à mesure que vous et la personne avec laquelle vous êtes en conflit commencerez à générer des options, l'énergie positive s'accumulera, augmentant votre production créative de manière exponentielle.
- Si vous avez du mal à trouver des solutions, utilisez ces questions pour stimuler votre créativité.
  - Dans un monde idéal, comment ce conflit serait-il résolu ?
  - Comment ne voulons-nous pas que ce conflit soit résolu ?
  - Comment les autres pourraient-ils résoudre ce conflit ?

### *b- Puis évaluez*

- Une fois que vous avez une bonne liste d'options, examinez-la et procédez à une évaluation de base.
  - Barrez les options qui ne sont absolument pas acceptables pour l'une ou l'autre des parties.
  - Mettez en évidence les options qui présentent des avantages pour les deux parties.
  - Recherchez les options qui peuvent être combinées pour obtenir une solution optimale.
  - Détaillez les options si nécessaire.
- Continuez à faire du brainstorming et à générer des idées.
- Que se passe-t-il si toute votre liste d'options est épuisée ? Dans ce cas, il faut recommencer ! Si vous avez du mal à trouver des idées, envisagez de faire une petite pause, de déplacer la réunion de brainstorming ailleurs et/ou de faire appel à des tiers.
- Pensez aux aspects suivants
  - l'effort à fournir pour chaque option (peut-être sur une échelle de un à dix)

- le retour sur investissement de chaque option (également sur une échelle de un à dix)
- Votre estimation de la probabilité de succès de l'option.
- Les autres options qui pourraient être utilisées pour la compléter
- La préférence de chaque partie pour cette option (exprimée par oui/non, ou par un pourcentage en faveur).

## 5 - Construire une solution

Une fois les solutions possibles passées en revue, il est temps de passer au choix d'une solution et de jeter les bases d'une résolution.

### *a- Choisir une solution*

- Choisissez une solution définitive. N'oubliez pas que vous pouvez souvent combiner plusieurs options pour obtenir un succès encore plus grand !
- Voici une liste de contrôle pour évaluer la solution choisie.
  - S'agit-il d'une solution gagnant-gagnant pour toutes les personnes concernées?
  - Tous les besoins sont-ils satisfaits ?
  - Tous les critères sont-ils satisfaits ?

### *b- Élaboration d'un plan*

Maintenant, créons un plan pour mettre la solution en oeuvre. La complexité de ce plan doit varier en fonction de la complexité de la situation.

- Pour les conflits simples, vous pouvez élaborer un accord simple.
- Pour les situations complexes, comme celles impliquant un groupe de personnes ou des solutions à options multiples, un plan d'action détaillé peut être approprié. Il est important que chaque partie prenne la responsabilité de mettre en oeuvre la solution, même s'il est déterminé qu'une partie est en faute.

Le plan d'action doit également inclure une liste de mesures à prendre si le conflit n'est pas réellement résolu après la mise en oeuvre de la solution. Si c'est le cas, les parties réévaluent le tableau de cause et d'effet pour s'assurer que leur analyse de la cause fondamentale est exacte. Elles peuvent également vouloir examiner leurs critères et explorer d'autres solutions.