

Gestion d'un conflit humain : la pédagogie impactante

Docteur Jean-Marie Lançon
Intervenant en Prévention des Risques Professionnels



Démystifier le conflit

- Les valeurs individuelles sont très fortement liées à la socialisation.
- Dans un climat compétitif, le conflit est destructeur avec notion de gain et de perte pour les groupes et les individus.
- Dans un climat collaboratif au contraire, il est constructif, permet le changement de normes et la créativité et à terme le renforcement de cohésion des groupes.
- Utiliser donc la force du conflit pour faire évoluer des normes est une pédagogie comme une autre.
- De fait si on accepte le terme de conflit au sens « large », c'est un débat d'idée qui peut, sereinement amener des changements.

La résolution du conflit

La **négociation** présente deux dimensions

- Distributive : répartition des gains et de des pertes. **Communication**
- Intégrative : co-construction de nouvelles valeurs à l'issue du conflit. **Dimension pédagogique**

Le conflit : définitions

- Conflictus / Confligere
 - Lutte, combat, guerre
 - Opposition d'intérêts antagonistes
 - Expression d'exigences **internes** inconciliables
 - Contestation de compétences entre juridictions

Les différents niveaux de conflit

Niveau intrapsychique

c'est la propre remise en question du praticien en charge du patient.

Niveau interpersonnel

c'est l'opposition entre le référent et le praticien.

Niveau social

c'est la confrontation de l'équipe ou d'un groupe à un « jugement » sur la prise en charge.

« L'Homme est un animal social »

Aristote

- L'appartenance à des groupes est une des caractéristiques fondamentale de l'espèce humaine.
- Le groupe est constitué des personnalités des individus.
- Les individus sont façonnés par le groupe, c'est la socialisation :
 - Structuration, Organisation et Emergence de leaders
 - Identification des membres les uns aux autres à des degrés divers
 - Adhésion inconsciente à des représentations sociales imaginaires, des clichés, des stéréotypes et des normes

La socialisation

- Composante très importante de l'équilibre psychologique : c'est une recherche dynamique et permanente dans la vie du groupe de la ressemblance et la dissemblance avec les autres.
- Se joue dans une dialectique entre groupes d'appartenance et groupes de non appartenance (Codol, 1984)
- Dans les groupes d'appartenance
 - Accentuation des différences soi-autrui : « *Les autres me ressemblent plus que je ne leur ressemble* »
 - Conformité supérieure de soi : « *nous sommes tous ... mais je suis plus ... que les autres* »
- Dans les groupes de non appartenance
 - Comparaison sociale (catégorisation) avec les groupes de référence / non-référence

Les normes sociales

Une norme est une règle implicite (non dite) qui nous fait penser et agir sans être pour autant un quelconque critère de vérité.

- Normes de **comportement** : « ce qu'il faut faire »
- Normes de **jugement** : jugements, attitudes, opinions, croyances : ce qui est « bien » ou « vrai »
- Les normes émanent toujours d'un groupe social ou d'une société :
 - expression d'une collectivité (consensus du groupe) : apprentissage social et transmission sociale
 - Renvoient à de la valeur : va nous dire implicitement ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire.
 - désirables mais ne renvoient pas à un critère de vérité (ex : Bac S / Bac L)
- Une norme n'est jamais réalisée sous la contrainte.
- Une norme fonctionne toujours par l'intériorisation des valeurs.

L'expérience de Bavelas (1945)

Six groupes de ménagères face à l'utilisation des abats en cuisine...

conférences sur les bienfaits nutritionnels des abats
et sur les modes de préparation

exposé plus bref + groupes de discussion à
propos de « ménagères comme elles »

3 %

ont cuisiné des abats dans le
mois suivant

32 %

ont cuisiné des abats dans le mois
suivant

- Une décision « discutée » par le groupe est toujours beaucoup plus facilement mise en œuvre que si elle est vécue comme « imposée » par une hiérarchie.
- Le changement de représentation de groupe >> au changement d'avis individuel.
- Une influence extérieure au groupe ne s'exerce efficacement que si elle est relayée à l'intérieur du groupe.

Synthèse

- Repérer les valeurs ou les normes qui sont à l'origine du conflit et les niveaux (individuel, interpersonnel, social) engagés.
- Utiliser des techniques de communications assertives en n'oubliant pas de traiter les aspects affectifs et en étant dans l'écoute.
- Mettre en place une implication optimale, sociale si possible, afin de faire évoluer la norme et de valider la finalité pédagogique du conflit.

**MERCI DE VOTRE
ATTENTION**