

DESAMORCER UNE SITUATION CONFLICTUELLE

Composants du conflit

Contexte

Les situations conflictuelles sont un enjeu majeur pour l'entreprise, il en va de son image et de sa réputation. Pour autant, une situation conflictuelle peut avoir des conséquences bénéfiques pour l'entreprise. Suivant comment l'agent d'accueil gère la situation, le client peut repartir satisfait. Un client qui a l'impression que son problème a bien été pris en charge est la garantie d'un client loyal à l'entreprise. En interne, la résolution d'une situation conflictuelle est également un enjeu important.

En qualité de secrétaire ou d'agent d'accueil, les situations conflictuelles sont multiples et fréquentes. Les ignorer et surtout ne pas les résoudre équivaut à ternir l'image de l'entreprise.

Dans ce cours, nous définirons ensemble le conflit et ses composants. Puis nous verrons ensemble comment désamorcer une situation conflictuelle.

Définition du conflit

Définition

Le conflit, du latin conflictus, définit un affrontement ou un choc entre des idées, valeurs et opinions différentes. Il faut attendre la fin de la Seconde Guerre Mondiale pour théoriser le conflit et trouver des solutions de communication.

Le conflit est un processus dynamique, en d'autres mots, il évolue constamment. Il peut évoluer vers une issue de résolutions ou s'envenimer. Par exemple, une simple plainte d'un client dont le problème n'est pas résolu peut se transformer en conflit. Ce dernier peut entraîner des émotions fortes, tel que la colère.

Le conflit repose sur différents composants :

Les besoins de chacun,

Les émotions engendrées par le conflit,

Les acteurs qui interagissent,

La cause initiale du conflit, qu'elle soit juste ressentie ou avérée,

Les enjeux.

Besoins

Un conflit survient lorsque les besoins d'un individu ne sont pas assouvis ou reconnus. A l'inverse, les personnes dont les besoins sont comblés auront moins tendance à se mettre en situation de conflit. Maslow, un psychologue américain du 20ème siècle, a théorisé les besoins vitaux en structure pyramidale, appelée pyramide de Maslow :

Besoin de survie : manger, respirer, éliminer, dormir.

Besoin de sécurité : stabilité affective et financière.

Besoin d'appartenance : intégration au groupe, socialisation.

Besoin d'estime : reconnaissance des autres, autonomie, affranchissement.

Besoin de s'accomplir : s'épanouir, développement personnel.

En entreprise, connaître les besoins humains c'est pouvoir prévenir ou canaliser un conflit. Une personne peut se soulager d'une émotion de frustration qu'elle ressent à cause d'un manque. Également, elle peut assouvir un besoin pour transformer cette frustration en satisfaction. Avant chaque intervention dans une situation conflictuelle, posez-vous cette question : quel besoin manque-t-il à cette personne ?

Nous avons pour habitude, en interne comme en externe, de hiérarchiser les besoins sous la forme de la pyramide de Maslow.

<https://www.adonnante.fr/wp-content/uploads/2019/04/Pyramide-Maslow-v2.png>

Exemple

On approche de Noël, Yasser travaille comme réceptionniste dans une grande enseigne de vente de couvertures en laine, Laine'câline. Une cliente, visiblement irritée, appelle suite à une commande de couverture. Dû à une erreur technique, son colis a été renvoyé à l'entrepôt. Elle ne peut plus en commander car la couverture n'est plus disponible à cause de Noël. Elle est frustrée car certains de ses besoins ne sont pas assouvis : la chaleur (besoin physiologique) et l'accumulation (besoin de sécurité).

Émotions

Les émotions sont en lien direct avec les besoins de la personne : elles seront négatives lorsque les besoins ne sont pas assouvis, et inversement. Le conflit est une interaction dynamique où plus le risque de conflit est élevé, plus les émotions se font ressentir : petit problème, petite colère et grand problème, grande colère. Nous évoquons, donc, les émotions positives et négatives.

Les émotions positives

La satisfaction pour ceux qui ont gagné. La satisfaction d'avoir assouvi son besoin de reconnaissance.

La fierté d'avoir pris le dessus et de s'être affirmé et respecté.

Les émotions négatives

Le regret d'avoir parlé sans réfléchir aux conséquences. Il apparaît généralement en fin de conflit quand les personnes comprennent les conséquences de leurs paroles et gestes.

La colère après l'autre ou après soi-même.

La frustration est l'antagoniste de la satisfaction. Tout conflit commence car l'une des parties est frustrée que ses besoins ne soient pas satisfaits. C'est aussi l'émotion que peut ressentir le perdant.

La déception de voir que tout effort et énergie utilisés n'ont donné aucun résultat.

L'humiliation d'avoir perdu.

Acteurs et leurs perceptions

Chaque personne a une perception unique du monde extérieur. Elle a ses propres humeurs, ses antécédents familiaux, professionnels et académiques. Elle réagit donc à un conflit de manière particulière en accord avec son bagage émotionnel. Ces humeurs et antécédents auront un impact direct sur son attitude et ses propos.

Le triangle de Karpman

Selon Stephen Karpman, auteur du triangle Karpman, il existe seulement 3 rôles dans une interaction :

Le persécuteur : dévalorise, reproche, punit, ironise, agresse.

Le sauveur : intervient, défend, s'interpose, protège, aide.

La victime : se plaint, subit, demande de l'aide, souffre.

Le persécuteur tourmente la victime et le sauveur vient en aide à la victime. L'un ne peut pas exister sans l'autre. Les rôles sont interchangeables à tout moment : la victime peut soudainement devenir agressive et le sauveur la victime, par exemple.

La victime se complaît dans son rôle et refuse les solutions qui lui sont proposées de manière systématique. Le sauveur cherche à valoriser sa propre image en s'attribuant le beau rôle mais peut devenir persécuteur quand il est lassé de la passivité de la victime. Le persécuteur n'est pas forcément une personne réelle, mais peut-être une situation ou un objet. Comprendre le triangle de Karpman permet ainsi d'assimiler le rôle des acteurs dans un conflit.

<https://www.metascoaching.com/renverser-le-triangle-de-karpman/>

Causes

Le sujet déclencheur

Tout conflit commence par un sujet déclencheur. Pourtant, ce sujet déclencheur n'est souvent pas la véritable cause du conflit ou du moins pas la seule. Par exemple, la première cause qu'un client colérique invoquera pour venir se plaindre est la pauvre qualité du service de l'entreprise. La véritable raison sera peut-être plus cachée. Cette personne peut avoir passé une mauvaise journée où rien ne semblait fonctionner. En plus de cela, il a dû appeler le service client de votre entreprise.

Méthode

Comment découvrir la vraie cause d'un conflit ?

La méthode des « 5 pourquoi » est une méthode efficace pour déterminer la vraie cause du conflit. Elle consiste à poser une première fois la question pourquoi, puis en reprenant les éléments de la réponse de poser à nouveau la question et ce 5 fois en tout.

Cette méthode permet de mettre à jour les non-dits ou les causes que nous ignorions nous-même.

Exemple

La méthode des « 5 pourquoi »

Reprenons l'exemple de l'entreprise Laine'Câline et appliquons la technique des « 5 pourquoi » sur la cliente irritée :

Pourquoi appelle-t-elle l'entreprise ?

Parce qu'elle est très frustrée que sa couverture ait été retournée à l'entrepôt hors de sa volonté.

Pourquoi est-elle frustrée ?

Parce qu'elle ne va pas pouvoir profiter de sa couverture en laine.

Pourquoi a-t-elle besoin de sa couverture ?

Pour se réchauffer.

Pourquoi veut-elle se réchauffer ?

Parce qu'il fait très froid dans sa chambre.

Pourquoi fait-il froid dans sa chambre ?

Parce que celle-ci est au rez-de-chaussée et très mal isolée.

Remarque

Les causes en entreprise

En entreprise, les causes principales de conflits sont :

Les individus qui composent cette entreprise par leur caractère unique,

La gestion de l'entreprise,

L'organisation (humaine, administrative) de l'entreprise.

Enjeux réels

Avant de foncer tête baissée dans un conflit, il est important que chacun prenne du recul et comprenne les enjeux de l'autre dans cette situation. L'enjeu d'un participant correspond à ce qu'il met en jeu dans la situation : ce qu'il a à perdre ou à gagner.

Fondamental

Les enjeux principaux en situation d'accueil

Les principaux enjeux d'un agent d'accueil ou d'un secrétaire sont l'image et la réputation de son entreprise ainsi que la satisfaction de son interlocuteur. Peu importe son état d'esprit, il est important que la réputation de son entreprise soit sa priorité.

Triangle de Karpman en management

Karpman : Déverrouillez les clés pour transformer le conflit managériaux en collaboration au sein de votre organisation.

Dans le monde du management, des conflits peuvent souvent survenir, entravant la productivité et créant un environnement de travail toxique. Cependant, comprendre la psychologie derrière ces conflits peut être la clé pour les transformer en collaborations. Entrez dans le Triangle de Karpman, un concept puissant qui met en lumière la dynamique des conflits et offre un cadre de résolution. Dans cet article, nous plongeons dans le monde fascinant du Triangle de Karpman et de son application en gestion. Nous explorons comment les rôles de victime, de persécuteur et de sauveteur jouent souvent dans les conflits sur le lieu de travail, et comment la reconnaissance et la modification de ces rôles peuvent conduire à des relations plus productives et harmonieuses. S'appuyant sur des recherches psychologiques et des études de cas réels, nous découvrons les motivations sous-jacentes et les schémas de pensée qui alimentent les conflits interpersonnels sur le lieu de travail. De plus, nous proposons des stratégies concrètes aux managers et aux dirigeants pour mettre en œuvre le Triangle

de Karpman dans les entreprises, favorisant une culture de collaboration et transformant les conflits en opportunités de croissance.

Karpman : le Triangle dramatique et le triangle de la compassion

Le triangle de Karpman est très connu, mais souvent bien mal ! Il repose sur les travaux du Dr Stephen Karpman, qui à la demande d'Eric Berne a écrit un article en 1968. Dans notre quotidien professionnel et personnel, quand le stress nous empêche d'accéder à nos ressources et conséquemment d'agir de la façon la plus appropriée à la situation, nous invitons inconsciemment l'autre (conjoint, patron, collègue, collaborateur, enfant, voisin...) dans un jeu psychologique. Nous perdons la créativité nécessaire pour agir de la façon la plus pertinente à la situation et nous réagissons de manière totalement automatique. Dans la mesure où l'autre répond à cette invitation, nous commençons à jouer à un jeu dramatique où les joueurs perdront forcément tous les 2. Ce jeu se joue à 2 joueurs qui incarneront à tour de rôle un des 3 rôles décrit ci-dessous.

Le triangle pointe vers le bas pour symboliser l'instabilité du système et le fait que les rôles vont tourner sans discontinuer. Chacun d'entre nous a un rôle qu'il préfère jouer pour répondre à des besoins et des croyances profondes. Dans la mécanique automatique du jeu, il finira de toutes les façons par jouer également les 2 autres rôles. Cependant, quelque soit le rôle incarné, il ne répond pas sainement aux besoins de personne qui l'incarne.

Exemple d'un scénario :

La Victime demande de l'aide, mais n'en veut pas vraiment sinon, elle ne serait plus victime ! Le Sauveur, compatissant, cherche à aider sans vérifier la nature du besoin réel, puis lassé de ne pas y parvenir finit par se transformer en persécuteur. La Victime contre-attaque et devient Persécuteur à son tour, l'ancien Sauveur devient Victime... La Victime peut également en fonction de ses automatismes essayer de sauver son Persécuteur...

Précisons les rôles :

La Victime:

La Victime joue souvent au « oui, mais.... » lorsque le Sauveur lui propose des solutions, car pour rester une Victime, il ne faut pas avoir de solution...

La victime ne dit pas: « J'ai mal au genou », mais seulement: « J'ai mal ».

Elle cultive le flou qui ne permet pas de trouver de solution.

La Victime ne se sent d'aucune valeur.

Son sentiment dominant est la honte.

Elle ne se sent pas de responsabilité propre et rejette la faute sur les autres.

Deux types de Victimes:

La soumise:

Elle a peur de manquer

Elle exagère ses handicaps

Elle se présente comme toujours faible

Elle impose ses désirs à son entourage

La rebelle:

Elle a peur de perdre

Elle redoute l'abandon

Elle est agressive, râle, revendique, réclame

Le Sauveur:

Le sauveur rend service pour ne plus se sentir coupable.

Son sentiment dominant est la culpabilité

Le Persécuteur:

Le Persécuteur est convaincu de sa valeur et que celle-ci est bafouée

Son sentiment dominant est la colère

Il veut venger d'une frustration

Il infériorise, dévalorise, blâme

9 scénarios d'invitation sont possibles :

-une Victime peut inviter un Persécuteur, un Sauveur et même une autre Victime à jouer.

« Je suis trop nul, je n'arriverai jamais à rendre le dossier à temps monsieur »

« Marie, je ne sais plus comment faire avec Olivier...(snif) »

« Décidément, quoique l'on fasse, on finit toujours par l'avoir sur le dos cet apprenti »

-un Sauveur peut inviter un Persécuteur, une Victime et même une autre un Sauveur à jouer.

« J'ai fait cela vite fait pour t'aider, ne fais pas attention à la forme... »

« Laisse je vais le faire, je vois bien que tu n'y arrives pas... »

« Malgré toutes mes sollicitations, tu n'as toujours pas fait l'actualisation du dossier dont j'ai tant besoin... »

-Un Persécuteur peut inviter une Victime, un Sauveur et même un autre Persécuteur à jouer.

« Tu le fais exprès, ou tu es juste incompetent et irresponsable ?

« Enfin, tu ne vois pas ce que tu me fais faire comme bêtises ? »

« Ah bon vous voulez aller au tribunal ? Prenez un bon avocat parce que vous n'avez pas compris à qui vous avez à faire ! »

Renverser le triangle dramatique pour le transformer en triangle de la compassion

L'émotion comme indicateur d'entrée dans le mode automatique

Il est impossible de résister à l'invitation à rentrer dans le jeu sans avoir conscience de soi ! En étant plus à l'écoute de nos émotions, il devient facile de se repérer en train d'entrer dans le jeu. En colère, honteux, coupable ? Toutes les déclinaisons émotionnelles associées sont autant d'indicateurs qui nous renseigneront sur les invitations qui nous sont faites d'entrer en mode automatique.

Ignorer consciemment l'invitation et assumer pleinement son rôle

Tant que vous n'avez pas répondu à l'invitation à rentrer dans le triangle, vous avez la liberté d'utiliser vos qualités pour le bien de la relation et pour sortir grandi de la situation potentiellement conflictuelle.

Le Persécuteur sait revendiquer ses besoins. Il apprendra à se valoriser tout en valorisant l'autre. Il protégera l'autre dans sa vulnérabilité et l'autorisera à se challenger

La Victime a conscience de sa vulnérabilité, elle apprendra à ne pas la généraliser et identifier ses « vrais » problèmes et ses « vraies » tares. En s'autorisant à se faire confiance elle apprendra à oser formuler un aide circonstanciée et à se prendre en charge.

Le Sauveur a un sincère souci de l'autre et de la compassion. Il aidera de façon pertinente (y compris lui-même) en apprenant à valoriser les potentiels de la Victime en l'aidant à formuler précisément sa demande pour créer ainsi l'autonomie et non la dépendance.

Symboliquement le triangle est inversé pour que sa base soit solide, stable et que chacun d'entre nous puisse y trouver sa propre stabilité.

Le secret des 4 mythes :

Enfin voici une dernière réflexion pour lire le triangle de Karpman et ce qu'il peut éclairer de nous !

Taibi Kahler, qui a développé le modèle process communication (PCM) considère cette découverte des quatre mythes comme étant l'une de ses découvertes les plus importantes :

« Je crois que je peux te faire te sentir bien émotionnellement »

« Je crois que je peux te faire te sentir mal émotionnellement »

« Je crois que tu peux me faire me sentir bien émotionnellement »

« Je crois que tu peux me faire me sentir mal émotionnellement »

Ces mythes reviennent à donner un « pouvoir » à quelqu'un ou à soi-même qui n'est que pure croyance. Chacun des 3 rôles du Triangle dramatique a intégré au moins un de ses mythes très profondément, sans jamais avoir même eu l'idée de commencer à le remettre en cause.

En effet, les 2 premières croyances présupposent que sans demander à l'autre son consentement, je puisse avoir le pouvoir sur son état émotionnel. Les 2 dernières présupposent que l'autre aurait le pouvoir, sans m'en demander l'autorisation ou la simple participation, de modifier mon état émotionnel pour le meilleur comme pour le pire.

De bonnes questions à se poser ?

Quel mythe me meut ?

Quel mythe me met en mode automatique ?

Pour finaliser, encore quelques suggestions de questions.

Pour ceux qui ont les qualités du Sauveur

Avant de rendre service, se demander :

Y a-t-il une demande clairement formulée ?

Qu'est-ce que l'on attend de moi au juste ?

Est-ce que j'ai la compétence pour aider ?

Est-ce que j'ai la disponibilité ?

Est-ce que j'ai vraiment envie ?

Pour ceux qui ont les qualités du Persécuteur

Avant d'agresser et de critiquer, se demander :

Comment puis-je l'aider à se challenger ?

Comment l'autre peut regarder la situation ?

Qu'est-ce qui me confirme que son attitude est vraiment dirigée contre moi ?

Comment puis-je exprimer ma puissance ?

Quand j'exprime ma colère, où est vraiment ma puissance ?

Pour ceux qui ont les qualités de la Victime

Avant de geindre et se plaindre, se demander :

En quoi cette attitude va-t-elle « magiquement » m'aider ?

Comment puis-je me prendre autrement en charge dans la situation qui me préoccupe ?

Que suis-je en train de généraliser pour voir les choses comme cela ?

Où puis-je demander de l'aide ?

À qui puis-je demander de l'aide ?

De quoi ai-je vraiment besoin pour sortir de cette situation ?