



Christophe Carré

SORTIR DES CONFLITS

Le conflit, c'est la vie ! Découvrez comment
COMMUNIQUER SANS VIOLENCE
et grandir dans le conflit.



EYROLLES





SORTIR DES CONFLITS

Au quotidien, nous éprouvons des difficultés relationnelles : incompréhensions, désaccords, querelles sans conséquence ou hostilités violentes... Souvent, nous avons peur et les comportements que nous adoptons ne font qu'envenimer les choses. Pourquoi entrons-nous en conflit ? Comment communiquer sans violence ? Quels outils de dialogue privilégier ? Quelle attitude adopter ? Cet ouvrage répond à toutes ces questions pour vous aider à résoudre les différentes formes de conflits et à en sortir grandis.

■ Théorie ■ Exemples ■ Exercices



© Denise Tidman

CHRISTOPHE CARRÉ est médiateur professionnel, consultant en communication, coach relationnel et formateur. Il dirige Le Carré des Médiateurs. Ses missions portent sur la prévention des risques sociaux et la résolution des conflits en entreprise, l'accompagnement des changements, l'amélioration de la qualité relationnelle et la mobilisation des équipes. Il est par ailleurs directeur de la collection «Communication consciente» aux Éditions Eyrolles.

www.editions-eyrolles.com

Code éditeur : 655782
ISBN : 978-2-212-55782-4

SORTIR DES CONFLITS

Christophe Carré

SORTIR DES CONFLITS

Cinquième tirage 2013

Copyright © 2013 Eyrolles.

EYROLLES



Éditions Eyrolles
61, Bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Cet ouvrage a fait l'objet d'un reconditionnement à l'occasion du cinquième tirage (nouvelle couverture et nouvelle maquette intérieure).
Le texte reste inchangé par rapport au tirage précédent.

Illustrations : Sophie Gunther
Mise en pages : Istria

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2003, pour le texte de la présente édition

© Groupe Eyrolles, 2013, pour la nouvelle présentation

ISBN : 978-2-212-55782-4

SOMMAIRE

Introduction	11
<i>Changer soi-même</i>	<i>11</i>

Partie 1 Les conflits sont-ils inévitables ?.....13

Les conflits sont inévitables	15
Les conflits sont évitables	15
Les conflits sont souhaitables	16
Les conflits ne sont pas souhaitables	16

Chapitre 1 Le conflit fait partie de la vie 17

Qu'est-ce qu'un conflit ?	17
Les conflits intérieurs	18
Les conflits interpersonnels	20
Deux types fréquents de conflits interpersonnels	23
<i>Les conflits hiérarchiques</i>	<i>23</i>
<i>Les conflits intuitifs</i>	<i>24</i>
Les conflits organisationnels.....	24
<i>Les conflits intragroupes</i>	<i>25</i>
<i>Les conflits intergroupes</i>	<i>25</i>

Chapitre 2 Pourquoi entrons-nous en conflit ?..... 29

Les décalages	30
<i>Dans le domaine sensoriel</i>	<i>30</i>
<i>Dans le domaine culturel</i>	<i>30</i>
<i>Dans le domaine individuel</i>	<i>31</i>
Quels sont les principaux motifs de désaccord ?	33
<i>Les conflits de besoins</i>	<i>33</i>
<i>Les conflits de valeur</i>	<i>35</i>
<i>Les conflits de rôles</i>	<i>37</i>

Chapitre 3 Les phases d'évolution du conflit 41

Le prélude	41
La phase de latence	42

La recherche d'information	42
L'opposition affirmée	42
Le conflit déclaré	43
Chapitre 4 Le conflit fait peur	45
Les influences culturelles	45
Les facteurs sous-jacents	45
Le mythe de la communication	46
Avez-vous peur des conflits ?	47
Pourquoi le conflit nous fait-il peur ?	48
<i>Le conflit est une forme de violence</i>	48
<i>Le conflit est un drame</i>	49
<i>Le conflit est une faiblesse</i>	50
<i>Le conflit fait apparaître les différences</i>	50
<i>Les attitudes réactionnelles</i>	51
<i>Le conflit nous remet en cause</i>	51
<i>Le conflit nous entraîne vers l'inconnu</i>	52
<i>« Ça devait arriver ! »</i>	52
Chapitre 5 Le conflit peut devenir constructif	55
Est-il souhaitable de tout faire pour éviter les conflits ?	55
<i>Le syndrome de la photocopieuse</i>	56
<i>Changer d'approche</i>	57
Sous-estimer les conflits	58
Le conflit rend plus fort	59
Faire apparaître les conflits	59
Changer soi-même	60
Changer son regard sur les autres	61
Ce qu'il faut retenir	62
Partie 2 Comment fonctionne la communication ?	63
Chapitre 6 Pour comprendre la communication.....	67
Prendre sa place dans l'orchestre	67
<i>Ne pas communiquer : mission impossible</i>	68
<i>La planète des signes</i>	69
<i>L'éternelle question : « Qui a commencé ? »</i>	69
<i>Le feed-back</i>	70

Distinguer les deux niveaux de la communication.....	71
Prendre en compte le non-verbal	72
<i>Être soi-même</i>	73
Observer les échanges	73
<i>Le miroir</i>	73
<i>La complémentarité</i>	74
<i>D'un modèle à l'autre</i>	75
Ne pas négliger la situation	75
Aller vers l'autre	76

Chapitre 7 Aux sources du conflit..... 81

Les problèmes de définition	81
Les erreurs d'interprétation	82
<i>La généralisation</i>	83
<i>Le filtrage</i>	84
<i>La déformation</i>	84
Les pièges personnels	85
<i>L'accumulation émotionnelle</i>	85
<i>Les comportements parasites</i>	86
Les difficultés à prendre du recul	87
Les enjeux cachés	88
<i>Ne pas perdre la face</i>	88
<i>Garder ses distances</i>	89
<i>Accepter ou refuser certains types de relation</i>	89
<i>Influencer l'autre</i>	89
Les jeux conflictuels	90
<i>Les types d'échange</i>	90
<i>Le triangle dramatique</i>	91
<i>Le Persécuteur</i>	91
<i>La Victime</i>	92
<i>Le Sauveur</i>	92

Chapitre 8 Les règles d'or de la communication en situation de conflit 95

Première règle : être clair et cohérent	96
Deuxième règle : être attentif à l'autre	97

Troisième règle : soigner la relation	98
Définir une ligne directrice	99
1. <i>Faire le bilan</i>	100
2. <i>Se protéger mutuellement</i>	100
3. <i>S'autoriser à parler</i>	100
4. <i>S'efforcer de trouver des solutions</i>	101
5. <i>Rappeler la loi</i>	101
Prendre de la distance	101
Croire à ce que l'on fait	102
Garder son calme	103
Savoir se défendre	105

Chapitre 9 La communication non violente 107

Première étape : situer le problème	108
Deuxième étape : nommer ses émotions	108
Troisième étape : analyser ses besoins	110
Quatrième étape : formuler une demande	111
Aider les autres	112
Des attitudes qui appellent la vigilance	112
<i>Décider</i>	113
<i>Juger</i>	113
<i>Interpréter</i>	113
<i>Enquêter</i>	113
<i>Soutenir</i>	114
<i>Comprendre</i>	114
Ce qu'il faut retenir	116

Partie 3 Comment agir sur les conflits ? 119

Chapitre 10 Votre présence face au conflit 123

Répondre au conflit	124
<i>La fuite</i>	125
<i>La soumission</i>	125
<i>L'agression</i>	125
<i>La manipulation</i>	126
<i>L'affirmation de soi</i>	127
Être présent	132

<i>L'aisance verbale</i>	132
<i>L'autorité</i>	133
<i>La séduction personnelle</i>	133
Être aux autres	134
<i>Le besoin d'inclusion</i>	134
<i>Le besoin de contrôle</i>	135
<i>Le besoin d'affection</i>	135
Comprendre comment nous fonctionnons	135
Gérer son stress	137
<i>L'action</i>	137
<i>L'inhibition</i>	137
Se préparer au face-à-face	138

Chapitre 11 Le moment de la confrontation 143

Le dialogue indispensable	144
<i>Les conditions du dialogue</i>	144
Se taire et écouter	146
La force du silence	146
<i>L'écoute sincère</i>	147
<i>Les outils du dialogue</i>	149
Un regard qui en dit long	150
L'art de la négociation	151
<i>Avant la négociation</i>	152
<i>Pendant la négociation</i>	153
<i>Après la négociation</i>	156

Chapitre 12 Le conflit, et après ? 159

Les issues au conflit	159
<i>Issue positive</i>	159
<i>Retournement</i>	160
<i>Usage d'une contrainte</i>	160
<i>Persistance du conflit</i>	160
<i>Retour en arrière</i>	160
<i>Cessation de la relation</i>	161
Sortir du conflit	161
<i>Continuer à vivre ensemble</i>	162
<i>Soigner la relation</i>	162

Que faire si le conflit persiste ?	163
<i>Traiter avec une personne hostile</i>	166
Que faire... ?	167
<i>Si l'autre est de mauvaise foi</i>	167
<i>Si l'autre vous critique systématiquement</i>	167
<i>Si l'autre est agressif</i>	167
<i>Si l'autre est inerte</i>	168
<i>Si l'autre tombe des nues</i>	168
<i>Si l'autre vous fait la morale</i>	169
<i>Si l'autre est incohérent</i>	169
<i>Si l'autre ne pense qu'à lui</i>	169
<i>Si l'autre est angoissé</i>	170
<i>Si l'autre vous congédie</i>	170
Utiliser des solutions alternatives	170
<i>Le recadrage</i>	170
L'intervention d'un tiers	171
<i>L'arbitrage</i>	172
<i>La conciliation</i>	172
<i>La médiation</i>	172
Rompre les amarres	173
<i>Ne pas se voiler la face</i>	173
<i>Faire son deuil de la relation</i>	174
<i>Vivre l'après</i>	174
Ce qu'il faut retenir	176
Conclusion	177
Bibliographie	179

INTRODUCTION

Changer soi-même

Quels que soient notre milieu social ou professionnel, nos valeurs personnelles et nos représentations, nous sommes tous confrontés quotidiennement à des incompréhensions, des désaccords, des tensions ou des crises relationnelles avec notre conjoint, nos proches, dans notre voisinage ou dans notre entourage de travail. Le conflit est partout, complexe, multiforme et nous ne savons pas toujours quel sens lui accorder, ni quelles solutions mettre en œuvre pour y faire face de façon constructive. Les comportements que nous adoptons sont souvent inappropriés et produisent les effets inverses de ceux escomptés.



Face au conflit, nous sommes désemparés, nous évitons la confrontation ou bien nous réagissons, nous cherchons à établir

des responsabilités, à trouver des solutions toutes faites, « rationnelles ». Et nous entrons, souvent de façon inconsciente, dans une spirale interminable et stérile qui conduit tout droit à la violence et à la négation de l'autre.

Savoir, c'est pouvoir ! Cet ouvrage s'adresse à toutes les personnes qui voient, ou ont vu, leur existence empoisonnée par des conflits mal résolus, malgré toute la bonne volonté dont elles ont fait preuve pour changer les choses. Certaines querelles sont souvent à l'origine de souffrances inutiles et de temps perdu dont on se passerait volontiers. Il s'adresse également à ceux qui souhaitent comprendre comment naissent les conflits et qui s'interrogent sur la façon de les révéler pour les dépasser. L'écoute et la flexibilité permettent de réinventer la réalité de façon appropriée. Il s'adresse enfin aux personnes soucieuses de développer leurs propres habiletés relationnelles et d'enrichir leur connaissance des autres et d'eux-mêmes. Naturellement, ce livre n'a pas pour objectif de vous proposer une solution immédiate à toutes les difficultés auxquelles vous pourriez être confronté. Dans certaines situations, l'antagonisme et la charge affective ont pris une telle importance qu'un traitement long et approfondi du conflit s'impose.

Cet ouvrage se présente comme un guide. De nombreux exemples empruntés à la vie courante vous permettront de localiser les problèmes. (Les noms utilisés dans les exemples sont fictifs. Leur lien éventuel avec une personne réelle ne peut être que le fait du hasard.) Des exercices, des pistes de réflexion et de petits tests de connaissance ponctuent le texte. Ils ont été conçus pour vous seconder dans votre évaluation personnelle et vous trouverez leur solution en fin de chapitre.

Changer soi-même, avant de vouloir changer les autres, est assurément le plus court chemin vers la réussite. Je vous souhaite une agréable lecture et j'espère de tout cœur que ce livre vous aidera à mieux vivre avec vos conflits.

PARTIE 1

LES CONFLITS SONT-ILS INÉVITABLES ?

Cette question appelle une réponse mitigée : tout dépend de la cause globale du différend qui oppose les protagonistes, du contexte dans lequel le conflit peut intervenir et des enjeux qu'il représente, le cas échéant, pour les uns et les autres. En outre, la disposition individuelle des personnes impliquées, le modèle culturel auquel elles se réfèrent, leur aptitude au dialogue et à la négociation constituent des facteurs importants dans l'apparition ou l'absence de conflit.

Les conflits sont inévitables

Lorsque les individus ou les groupes sont en désaccord sur une définition de la réalité, c'est-à-dire sur un point de vue, une croyance, un besoin ou la recherche d'un avantage personnel, et n'acceptent pas ou ne reconnaissent pas la définition de l'autre, les conflits, même s'ils demeurent latents, sont en général inévitables. À moins que la relation ne soit d'emblée rompue par les protagonistes ; ce qui n'est pas toujours possible. Dans un système familial ou dans le milieu professionnel, par exemple, il est difficile de renoncer à la relation de but en blanc sans y laisser quelques plumes.

Les conflits sont évitables

Lorsque les individus prennent du recul par rapport au problème, font preuve d'écoute et prennent des initiatives pour trouver un point

d'accord, lorsqu'ils acceptent de métacommuniquer, autrement dit, de parler de leur relation, de leurs divergences et de reconnaître leurs besoins réciproques, le germe du conflit disparaît en principe de lui-même.

Les conflits sont souhaitables

Lorsqu'ils permettent aux personnes de redéfinir leur relation sur de nouvelles bases, plus saines et plus stables ; lorsqu'ils instaurent une distance parfois nécessaire entre les protagonistes et ouvrent la voie au changement, qui est, de tout temps selon Héraclite, « la seule chose au monde qui n'ait jamais changé », alors les conflits sont souhaitables pour ne pas dire indispensables à l'équilibre humain.

Les conflits ne sont pas souhaitables

Lorsqu'ils nous enferment un peu plus dans notre « prison mentale », restreignent notre vision du monde et des autres, nous contraignent à la fuite, à la soumission ou à la violence, les conflits deviennent des cercles vicieux qui se renforcent et s'autoalimentent à la manière d'un feu se nourrissant de ses propres flammes. Dans ce cas, les conflits sont dangereux. Ils peuvent conduire à des troubles psychologiques graves, à toutes formes de maltraitements – y compris physiques –, au lavage de cerveau, au rejet ou au déni de l'autre et, en dernière issue, à la mort.

Les conflits ponctuent le cours de notre existence. Nous devons les admettre pour éviter ceux qui sont inutiles (parce qu'ils reposent sur des malentendus), apprendre à réguler les autres et vivre en harmonie avec notre environnement. Les admettre passe par une meilleure connaissance des processus qui entrent en jeu dans leur genèse. C'est l'objet de la première partie de cet ouvrage.

LE CONFLIT FAIT PARTIE DE LA VIE

Au programme

- Qu'est-ce qu'un conflit ?
- Les conflits intérieurs
- Les conflits interpersonnels
- Deux types fréquents de conflits interpersonnels
- Les conflits organisationnels

Qu'est-ce qu'un conflit ?

Le mot « conflit » vient du latin *conflictus* qui signifie choc, affrontement, heurt. Il existe naturellement plusieurs degrés dans le conflit qui peuvent aller de la simple opposition (certains conflits passant même parfois inaperçus) jusqu'au désaccord violent assez fidèlement traduit par l'anglicisme « *clash* » qui signifie fracas. Aller au clash, c'est être à la limite de la rupture pure et simple, de l'agression.

Le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportements, de motivations, de besoins, d'intérêts, d'opinions ou de valeurs antagonistes. Il met en présence un, deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage dans les relations avec le monde extérieur et les autres.

Il existe plusieurs types de conflits : intérieurs, interpersonnels, dans ou entre des groupes ou des organisations.

Les conflits intérieurs

Lorsque cette confrontation d'éléments antagonistes semble se limiter à un individu isolé chez lequel elle crée une tension et un déséquilibre, on parle de conflit intérieur, de conflit psychique ou encore de conflit intrapersonnel.

Quatre formes de conflits intrapersonnels

Muriel est cadre dans une société de maintenance informatique. Son directeur général lui propose une promotion avec d'importants avantages à la clé. Mais la médaille a son revers : elle doit quitter le Sud-Est, où elle réside avec sa famille, pour rejoindre la capitale. Muriel est tenaillée entre le désir de s'accomplir dans un travail passionnant et la volonté de préserver une bonne qualité de vie pour les siens.

Marc doit annoncer une série de licenciements secs. Étant donné ses responsabilités dans l'entreprise, cette tâche pénible lui incombe. Il pense que d'autres solutions moins brutales auraient pu être envisagées, mais il ne lui appartient pas de décider de la politique qui doit être menée dans ce domaine.

Antoine est passionné de pêche en mer. Chaque été, il loue un bateau sur lequel il entraîne, dès l'aube, sa femme Catherine. Catherine a une peur bleue de l'eau et se montre fréquemment sujette au mal de mer. Mais son mari a besoin d'un équipier. Elle ne veut pas le décevoir. De fait, tous les matins elle embarque malgré une sérieuse lombalgie. Catherine a remarqué qu'en dehors de ces périodes de vacances, elle n'avait jamais mal au dos.

Mylène, jeune professeur de lettres explique : « Pour moi, enseigner, c'était une vocation. J'étais attachée aux valeurs républicaines de l'école : le savoir, la culture, l'égalité des chances. Sur le terrain, j'ai vite perdu mes illusions. Je pense que je vais laisser tomber ce métier. »

Ces exemples décrivent quatre types de conflits intrapersonnels particulièrement fréquents dans la vie quotidienne. Ils font apparaître un décalage entre les motivations ou les valeurs d'un individu et ses actions, ses expériences ou ses choix. C'est le principe même du conflit intérieur.

Dans l'exemple 1, Muriel est confrontée au dilemme de l'âne de Buridan mort de soif entre deux seaux d'eau placés à égale distance

parce qu'il n'avait pas su lequel choisir. La situation vécue par Muriel est conflictuelle dans la mesure où elle doit opérer un choix entre deux types de motivations qui sont orientées différemment.

Dans l'exemple 2, Marc est soumis à une situation paradoxale : il est contraint d'agir dans une voie qu'il réprouve. Le conflit intérieur naît cette fois du décalage qui existe entre les valeurs personnelles de Marc et l'action qu'il va devoir accomplir pour justifier ou conserver son statut social.

Dans l'exemple 3, Catherine accepte une forme de soumission dans laquelle elle occulte ses besoins personnels (par exemple aller à la plage, jouer au tennis...) pour satisfaire les besoins d'Antoine. Qu'elle souffre de douleurs dorsales n'a sans doute rien d'anodin : le corps exprime souvent ce que nous nous refusons à dire. Dans cet exemple, on observe une nouvelle contradiction entre le « programme » de Catherine : ce qu'elle ressent, ses aspirations profondes, et ses actes.

Dans l'exemple 4, le conflit intrapersonnel vécu par Mylène procède du désaccord qui apparaît entre l'idée qu'elle se fait de la réalité et l'expérience qu'elle en a. Si ce désaccord devient source d'une tension intérieure et d'un sentiment de culpabilité, il est conflictuel.

À votre avis ? (n° 1)

Le conflit intérieur ne touche que les personnes fragiles psychologiquement.

Un point est à souligner : les conflits intrapersonnels ne constituent pas des symptômes séparables du contexte dans lequel ils interviennent. Autrement dit, ils traduisent une situation instable, un déséquilibre relationnel entre l'individu et son environnement. Et par un effet d'écho, ils se répercutent inévitablement sur l'extérieur, notamment sur les relations que nous entretenons avec nos proches. Même s'ils ne sont pas eux-mêmes directement impliqués dans le conflit.

Le conflit intérieur peut donc très rapidement évoluer vers des formes de conflit plus ouvertes. Le sentiment de frustration vécu à titre individuel par les protagonistes s'exprimant cette fois à travers la relation. Muriel peut entrer en conflit avec son directeur général qui lui impose une prise de décision qu'elle ne souhaite pas. Marc peut refuser la tâche qui lui est assignée et s'opposer à ses supérieurs hiérarchiques. Quant à Catherine, rien n'exclut qu'elle ne s'affronte avec son mari pour lui faire entendre clairement ses besoins personnels. Mylène pourra, dans sa situation, reprocher à ses amis ou à ses parents de ne pas lui avoir ouvert les yeux sur ce que représente, en réalité, le métier de professeur.

Sans doute peut-on affirmer que la majorité des conflits interpersonnels découlent d'un conflit intérieur.

Les conflits interpersonnels

Les conflits interpersonnels désignent les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits interpersonnels opposant deux personnes sont d'ailleurs les plus fréquents. Ils traduisent un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et campent sur leur position. Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle exclusif du « lui ou moi » et non pas selon le modèle du « lui et moi ».

Repas dominical chez M. et Mme Petit

Le premier dimanche du mois, M. et Mme Petit reçoivent leurs enfants pour le déjeuner. Ce jour-là, au cours du repas, Norbert, leur fils aîné entame une discussion sur l'actualité politique avec Paul, le mari de sa sœur cadette. Les deux hommes ne s'apprécient qu'avec beaucoup de modération. Très vite ils entrent en conflit, la discussion dégénère et les insultes pleuvent au grand dam des parents qui précipitent fromages et dessert avec une rapidité déconcertante.

Les autres membres de la famille essaient de calmer le jeu. Sans succès. Paul quitte la table en décrétant qu'à l'avenir il ne participerait à aucun repas si Norbert devait également y être convié.

Deux points importants sont à retenir de cet exemple.

Norbert et Paul sont en désaccord sur des valeurs ou des convictions politiques. Mais ce conflit apparent ne représente probablement que la partie émergée de l'iceberg. Il dénote beaucoup plus largement une relation perturbée entre les deux hommes. On serait presque tenté de dire que n'importe quel autre sujet de conversation leur aurait permis d'entrer dans ce jeu conflictuel. En d'autres termes, les conflits sont comme les arbres qui cachent la forêt : il y a souvent autre chose derrière... Expliquer aux protagonistes que chacun est libre de ses croyances et que le respect de l'autre commence par l'écoute ne serait sans doute pas d'une très grande efficacité dans le cas présent. Précisément parce que *là n'est pas le problème*.

On remarque également que, poursuivant la logique du lui ou moi citée précédemment, Paul tente de gagner à sa cause d'autres membres de la famille. Il use de la manipulation et du chantage affectif pour que les autres se positionnent par rapport au conflit qui l'oppose à Norbert. Cette pratique de la coalition est relativement fréquente dans les conflits interpersonnels. D'autant que certaines personnes se prêtent avec une rare jouissance à ce genre de ralliement. Lorsque le processus se généralise à l'ensemble des individus, par exemple dans un système familial ou une équipe de travail, on doit bien considérer que le conflit cesse d'être l'apanage de ses instigateurs. Il devient l'affaire de tous et signale de graves difficultés relationnelles.

À votre avis ? (n° 2)

Le conflit traduit une faillite relationnelle.

Tous les conflits ne s'inscrivent pas dans un système relationnel préexistant. On observe des formes de conflit plus directes. C'est le cas notamment lorsque deux personnes qui ne se connaissent pas entrent en désaccord.

Au service « état civil » de la mairie de Villefosse

L'homme : Voilà près d'une heure que j'attends pour obtenir ce fichu document.

L'employée : Que voulez-vous que j'y fasse ?

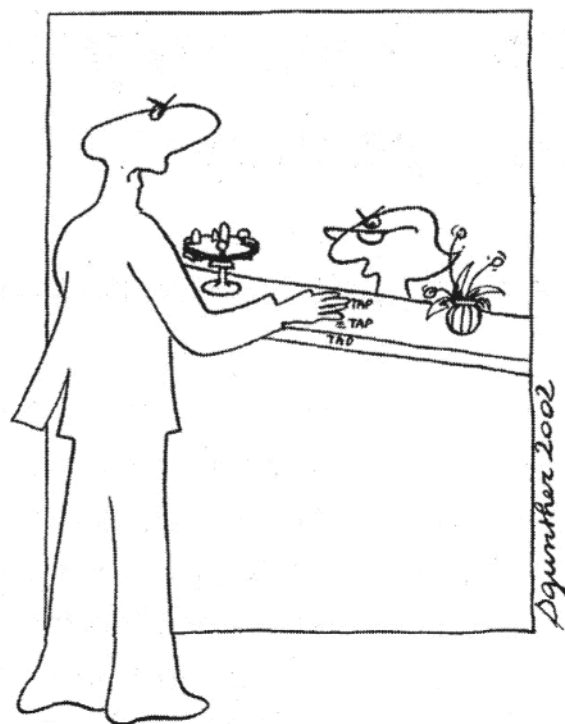
L'homme : C'est la meilleure ! Vous pensez peut-être que je n'ai que ça à faire ?

L'employée : Monsieur, j'ai le regret de vous informer que je ne suis pas une pieuvre. Je n'ai malheureusement que deux bras. (Le téléphone sonne.)

L'employée : Allô ? Oui... À quelle date ? Ne quittez pas, je vais consulter les archives. (Elle se lève.)

L'homme : Moi je dis bravo ! Vive le service public !

L'employée : Le service public n'a que faire de vos remarques.



Ce conflit oppose en premier lieu un usager avec une institution locale. La dissension porte sur le décalage entre les attentes de l'utilisateur (obtenir rapidement un papier) et la réponse de l'administration (le faire attendre une heure). Nous sommes d'accord

sur le fait que l'employée n'est pas directement responsable de la charge de travail qui lui est imposée. Pourtant, le conflit initial, de besoin, se transforme assez rapidement en conflit interpersonnel. Cette évolution est due essentiellement à l'approche négative de l'employée municipale. En effet, celle-ci a sans doute eu le sentiment d'être attaquée personnellement. Elle a répondu au mécontentement de l'utilisateur soit de manière agressive, soit sur le ton de l'ironie. En agissant de la sorte, elle a conforté son interlocuteur dans un comportement offensif, renforçant ainsi le processus par un effet « boule de neige ».

Pour éviter que les conflits de besoin ne se transforment en conflits de personnes, il existe évidemment des voies moins tranchées. Gérer l'agressivité de l'autre, écouter la plainte en apaisant sa propre réactivité, expliquer sont par exemple des conduites qui permettent de négocier positivement les situations de conflit.

Deux types fréquents de conflits interpersonnels

Les conflits hiérarchiques

Pression constante des « petits chefs », abus de pouvoir, dévalorisation systématique, dénigrement sous cape, brimades, tentatives manipulatoires, harcèlement et persécutions publiques sont le lot quotidien de bon nombre d'organisations. Ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat social qui conduisent à la démobilisation des personnes, à des souffrances psychiques parfois graves et à d'incessantes guérillas souterraines dont nul ne sort grandi. Le système hiérarchique, pyramidal et descendant est fréquemment à l'origine de ces maux. La régulation du conflit passe par une prise en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de l'organisation, de l'expertise des individus, des systèmes de règles. Elle est, en général, complexe

et révélatrice de la santé relationnelle de l'entreprise. Une issue peut parfois être trouvée par l'action collective ou par l'intervention d'un tiers, neutre et impartial, qui jouera le rôle de médiateur.

Les conflits intuitifs

« Je ne peux pas le voir en peinture. » « Il ne me revient pas. » « Je ne peux pas le sentir. » « À le voir, j'attrape des boutons. » Ces réflexions illustrent bien les prémisses du conflit intuitif. À priori, le blocage ne repose pas sur des faits objectifs, mais sur des pressentiments. Aucune information rationnelle consciente ne peut être apportée pour expliquer que l'on ne supporte pas une personne, sa démarche, sa façon d'être ou de parler. Mais à la moindre occasion, on est prêt à entrer en conflit avec elle, surtout si elle éprouve des sentiments similaires à notre égard. Pour sortir de ce type de conflit larvé, il est utile de s'interroger sur la nature des rapports que l'on entretient avec les autres et sur le sens caché de cette antipathie apparemment sans fondement.

Les conflits organisationnels

Les groupes ne sont pas de simples agglomérats d'individualités. Un groupe suppose une rencontre, dans un cadre à l'intérieur duquel se jouent à la fois des scénarios individuels et une histoire collective. Parce qu'ils sont le champ de processus collectifs complexes, de tensions affectives, de phénomènes de résistance, les groupes sont très souvent confrontés à différents types de conflits. Toutefois, ces conflits permettent d'évaluer le degré d'ouverture, de tolérance et de solidarité d'une communauté, ceci à condition qu'ils suscitent la discussion entre les membres du groupe ou entre les organisations qui ont des opinions divergentes. Si le débat n'a pas lieu, si le conflit est évité ou renforcé, le groupe s'oriente vers le déclin ou l'éclatement.

Les conflits intragroupes

Cette expression désigne les conflits qui apparaissent entre des individus appartenant à un même ensemble, une même équipe.

Conflit intragroupe dans le club d'aviron de Pascal

Pascal préside « L'aviron-club Neuvilleois », une association sportive classée au niveau régional. Depuis quelques semaines, un conflit oppose les tenants de la compétition de haut niveau aux plaisanciers qui considèrent la pratique de l'aviron comme un agrément. Les deux sous-groupes sont en désaccord sur les orientations à prendre pour le club. Les uns souhaitent renforcer le recrutement et la formation de jeunes recrues prometteuses et limiter le « tourisme » sportif. Les autres préfèrent ouvrir le club au plus grand nombre quitte à lâcher la compétition. Pascal ne sait pas comment faire évoluer la situation pour sortir de cette impasse.

Les conflits dans les groupes peuvent être de nature interpersonnelle (des membres du groupe sont en désaccord à titre individuel et ce désaccord rejaillit sur la vie du groupe) ou concerner plusieurs sous-groupes, plusieurs clans. Le leader, c'est-à-dire la personne centrale, celle qui conduit le groupe, joue un rôle important dans l'analyse des tensions et la régulation des conflits. Son aptitude à percevoir le climat du groupe, sa méthode d'animation et sa façon d'organiser les échanges orientent l'issue de la crise.

À votre avis ? (n° 3)

Si l'on fait preuve d'un peu d'autoritarisme, on évite les conflits.

Les conflits intergroupes

Ils se rapportent aux désaccords qui intéressent au moins deux collectivités, deux organisations ou communautés.

Conflit intergroupe au collège de la Cerisaie

Les parents d'élèves du collège de la Cerisaie ont constitué un collectif pour exiger qu'un certain nombre d'équipements de sécurité soient mis en place à proximité de l'établissement scolaire. Ce dispositif nécessite une redistribution des locaux à laquelle l'administration scolaire se refuse à souscrire. En plus de cela, la municipalité fait traîner le dossier et laisse entendre à mots couverts qu'elle n'accordera pas la totalité des subventions nécessaires à la réalisation des travaux. Les trois parties s'affrontent au cours d'une réunion houleuse où les uns sont taxés d'irresponsabilité, les autres de conservatisme et les demandeurs, d'exigences déraisonnables.

Il s'agit là d'un cas typique de conflit intergroupe dans lequel trois forces s'opposent. Le désaccord porte sur les objectifs poursuivis par les uns et les autres mais sans doute également sur les valeurs et la culture auxquelles chaque groupe adhère et qui fondent le lien collectif. Il est important de souligner que les tensions intergroupes ont souvent pour effet de renforcer la cohésion au sein du groupe en même temps qu'elles entraînent des attitudes agressives vis-à-vis de l'extérieur.

À votre avis ? Réponses 1 à 3

1. FAUX. Le conflit intérieur est symptomatique d'une relation perturbée avec l'environnement. Tout individu y est confronté à un moment ou à un autre de son existence. Toutefois, les réponses apportées diffèrent selon les personnes. Elles sont plus ou moins adaptées à la situation.
2. FAUX. Le conflit est un élément constitutif de la relation. Il devient positif à partir du moment où les protagonistes l'utilisent pour redéfinir leur relation sur de nouvelles bases plus saines.

3. FAUX. Parce qu'il est un excès d'affirmation de soi, l'autoritarisme ne permet pas aux autres d'évoluer. Les conflits apparaissent, certes moins ouvertement, mais ils n'en demeurent pas moins présents et se manifestent par une animosité latente, des ressentiments et, souvent, un désir de revanche.

Mémento du chapitre 1

Le conflit met en présence un ou plusieurs individus confrontés à des divergences de points de vue, de besoins ou de comportements. On distingue plusieurs types de conflits selon le nombre de personnes engagées dans la confrontation et la nature de leur relation. Les conflits intérieurs ne concernent qu'un seul individu, mais ils peuvent se répercuter sur l'extérieur et se transformer en conflits avec d'autres personnes. Les conflits interpersonnels désignent les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits hiérarchiques et les conflits intuitifs sont, par exemple, deux types de conflit interpersonnel. Lorsque des tensions apparaissent à l'intérieur d'un groupe ou entre des groupes différents, on parle de conflit organisationnel. Dans ce cas, des processus collectifs complexes entrent en jeu.

POURQUOI ENTRONS-NOUS EN CONFLIT ?

Au programme

- Les décalages
- Quels sont les principaux motifs de désaccord ?

Comme la plupart des organismes vivants, nous sommes en échange permanent avec l'environnement dans lequel nous évoluons. Le terme d'environnement est à entendre au sens large, comme l'ensemble des données naturelles (milieu physique, conditions biologiques, etc.) et culturelles (relations sociales, institutions, normes, croyances, rituels d'interaction, etc.) Nous disposons d'un certain nombre de moyens pour agir sur cet environnement, mais en même temps, nous sommes conditionnés par lui et il peut devenir source de tensions, de conflits. En outre, dans le trop-plein d'informations qui nous parviennent de l'extérieur, nous opérons un tri important aux niveaux sensoriel, culturel et individuel. Ce tri constitue une fonction nécessaire pour que nous puissions nous adapter à notre milieu et survivre. Mais nous avons tous une façon bien spécifique d'élaguer la réalité, qui nous différencie de nos pairs. Chaque individu est un être unique. Chacun a sa propre vision du monde, ses propres modèles d'interprétation, son propre système de références. Les conflits sont souvent étroitement liés aux décalages qui apparaissent dans *l'idée* que chacun se fait du monde.

Les décalages

Dans le domaine sensoriel

Nos perceptions sont limitées voire altérées par nos appareils récepteurs : le goût, l'odorat, l'ouïe, le toucher, la vue. Ces informations sont traitées par notre système nerveux qui opère un filtrage, une analyse et des comparaisons avec des informations recueillies antérieurement pour leur donner un sens et orienter nos conduites. Cet élagage et cette transformation perceptifs sont à l'origine de nombreuses déformations de la réalité.

Croire que la réalité est strictement superposable à l'idée que nous nous en faisons à titre individuel constitue immanquablement une première source de conflits. Conflits qui peuvent être évités si nous acceptons cette remarque très simple : le monde tel que nous le voyons n'est jamais qu'une traduction personnelle du réel à un moment bien précis. Si chaque individu a besoin d'inventer sa propre lisibilité du monde pour survivre, cette interprétation n'en reste pas moins gorgée de subjectivité.

Dans le domaine culturel

Notre appartenance à une famille, à une communauté, à une organisation sociale détermine également de manière importante notre vision du monde, nos valeurs et nos comportements. L'anthropologue américain Edward T. Hall a montré, dans un ouvrage intitulé *Le Langage silencieux*, que les particularités culturelles vont bien au-delà du langage que nous employons, même si celui-ci structure manifestement notre façon d'agir et de penser. Notre conception du temps et de l'espace, nos croyances, la manière dont nous acquérons des connaissances, nos comportements non verbaux, notre sexualité sont autant de facteurs qui peuvent être à l'origine d'antagonismes. Ceux-ci surviennent lorsque nous faisons une interprétation erronée des actes d'autrui ou lorsque par zèle nous tentons de le soumettre à notre propre système de référence.

Le couvre-chef de Clélie

André est professeur de mathématiques dans un lycée de Toulouse. Pour lui, le fait qu'un élève arbore un couvre-chef en classe constitue nécessairement un manque de respect à l'égard de l'enseignant. Clélie est élève en classe de première. Elle adore porter des chapeaux. Elle en a d'ailleurs une collection impressionnante à la maison. Pour Clélie, ces attributs vestimentaires représentent sa touche d'originalité. Ils sont un signe distinctif. Rien de plus. D'ailleurs, jamais un enseignant ne lui a adressé un quelconque reproche à ce sujet. Le jour de la rentrée, Clélie et André entrent en conflit ouvert. Passant outre l'injonction de son professeur, Clélie refuse de quitter son chapeau. André interprète ce refus comme une provocation et cesse son cours. Se sentant victime d'un autoritarisme imbécile, Clélie quitte la salle séance tenante.

La limite entre ce qui est acceptable (ce que fait l'autre est approprié à mes propres grilles culturelles) et ce qui ne l'est pas (ce que fait l'autre me dérange ou m'agresse) n'est pas établie une fois pour toutes. Cependant, la situation ne peut se débloquer que lorsque les protagonistes consentent à être moins inébranlables dans leurs convictions et dans leurs comportements, moins psychorigides pour reprendre un terme emprunté à la psychologie.

Dans le domaine individuel

Notre histoire personnelle s'inscrit dans un scénario psychologique qui détermine nos comportements et nos modes de pensée. Depuis notre plus jeune âge, sans doute même depuis notre vie embryonnaire, nous avons emmagasiné dans notre cerveau et dans l'ensemble de notre système nerveux des milliards d'informations concernant nos expériences, heureuses ou malheureuses, agréables ou désagréables. Elles nous servent de références, de points d'appui pour agir de telle ou telle façon dans un contexte donné. Elles constituent en quelque sorte une ligne de vie autour de laquelle nous forgeons de nouvelles expériences.

Notre histoire est aussi singulière que notre carte génétique. Nul être au monde n'a eu, n'a ou n'aura une existence en tous points identique à la nôtre. Toutefois, nous avons tendance à agir selon

des programmes un peu répétitifs et à persister dans nos choix, même s'ils ne s'avèrent pas toujours judicieux. Nous réitérons les expériences ou les comportements qui nous semblent avantageux pour nous, en nous référant, souvent inconsciemment, à ce que nous avons vécu antérieurement et nous évitons ceux qui nous ont paru pénibles. Pour rassurante qu'elle soit, cette inclination peut se révéler particulièrement réductrice : en nous livrant des solutions toutes faites à nos problèmes, des rôles clés en main, elle nous coupe de la réalité *ici et maintenant* et entrave les changements possibles. On peut trouver là un nouveau terrain favorable au conflit.

Jean-Luc généralise une expérience négative

M. Clovis était un directeur commercial particulièrement autoritaire, froid et méprisant. Jean-Luc lui a souvent montré son désaccord de façon très explicite. Les deux hommes ne pouvaient pas « se sentir ». C'est bien simple, entre eux, le conflit était quasi permanent. Appelé à d'autres fonctions dans l'entreprise, M. Clovis est remplacé par Bruno Rémy, un jeune homme impassible, beaucoup moins intransigeant que son prédécesseur. Mais Jean-Luc a d'emblée la ferme intention de « ne pas se laisser marcher sur les pieds ». Dès la première réunion de service, il entre en opposition avec Bruno Rémy à propos d'une simple erreur de commande. Entre les deux hommes, la relation est engagée sur des bases conflictuelles.

Lorsque nous généralisons des expériences négatives, celles-ci influencent nos comportements et notre façon de penser dans n'importe quelle situation similaire. Actualiser des événements et des sentiments passés présente donc certains dangers dont il faut prendre conscience pour éviter les conflits qui reposent sur des *quiproquos*. Le découpage en trois niveaux de notre système de représentation du monde (sensoriel – culturel – individuel) constitue un outil d'analyse et de compréhension. Dans la réalité, ces trois niveaux sont enchevêtrés. Ils interagissent en permanence pour orienter nos conduites.

À votre avis ? (n° 4)

Dans un conflit, l'un des protagonistes est souvent de bonne foi, tandis que l'autre est un mystificateur.

Quels sont les principaux motifs de désaccord ?

On peut distinguer théoriquement trois grandes familles de conflits : les conflits de besoins ou d'intérêts, les conflits de valeurs et les conflits de rôles. Cette classification permet d'identifier la cause principale du désaccord. Mais il faut savoir qu'il existe très souvent des glissements, des interdépendances ou des effets de masque d'un modèle à l'autre. Le conflit apparent n'est pas toujours le conflit réel. Un conflit de valeur peut par exemple dissimuler un conflit de besoin ou se transformer en conflit de rôle. On peut même postuler que tous les conflits sont fondamentalement des conflits de besoin.

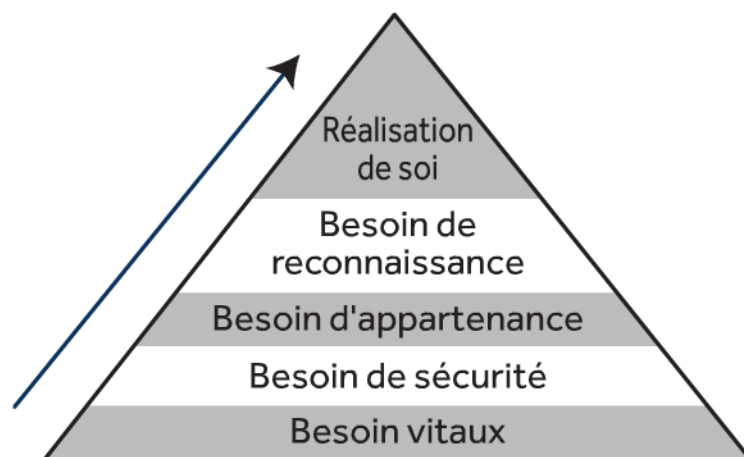
Valeur ou besoin, le vol de Mathieu

La dernière fois que Mathieu, 15 ans, a volé un compact disque dans un hypermarché, il a été raccompagné à son domicile par la police. Ses parents ont réagi violemment, ce qui n'a fait qu'envenimer des rapports déjà conflictuels. Cela signifie-t-il pour autant que l'appropriation du bien d'autrui représente une valeur pour Mathieu ? Pas forcément. Le conflit repose en apparence sur un décalage entre des valeurs : l'honnêteté représente sans doute une règle pour les parents de Mathieu. Cette règle a été transgressée par leur fils. Mais cette conduite peut être l'indice d'un besoin pour Mathieu : besoin d'amour, de reconnaissance...

Les conflits de besoins

Le psychologue américain Abraham Maslow, spécialiste du comportement, a montré que la satisfaction de nos besoins fondamentaux motive l'essentiel de nos actes et de nos comportements.

Il existe selon lui cinq grandes formes de besoins qui peuvent être distribuées dans les paliers d'une pyramide : les besoins vitaux, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin de reconnaissance et le besoin d'épanouissement personnel ou de réalisation de soi.



Les *besoins vitaux* concernent toutes les activités liées à l'équilibre physiologique d'un individu : boire, s'alimenter, dormir, se mouvoir, copuler, etc.

Si la satisfaction de ces fonctions vitales constitue un préalable important, l'individu a également besoin de se sentir protégé dans son environnement pour pouvoir conserver son intégrité physique et psychologique. Ce *besoin de sécurité* occupe le deuxième étage de la pyramide.

Appartenir à une famille, une organisation, une communauté, c'est partager une culture, c'est-à-dire assumer un rôle qui répond aux attentes collectives. Les normes, les rituels et les valeurs du groupe, ce qui est admis et ce qui ne l'est pas, renforcent le *besoin d'appartenance*.

Le *besoin de reconnaissance* concerne l'ensemble des signes qui permettent à une personne de se sentir acceptée par les autres. Cette procédure d'identification peut se traduire notamment par des messages de gratification, des marques d'attention. Les talents et les compétences de l'individu sont pris en considération.

Lorsqu'il a pu satisfaire ses quatre premiers besoins fondamentaux, l'individu peut s'exprimer pleinement, donner libre cours à sa personnalité, à ses capacités de création et d'investissement. Il accède à l'épanouissement personnel, à la *réalisation de soi*.

Cette mise en perspective des besoins fondamentaux de l'être humain est intéressante pour comprendre comment les conflits peuvent émerger de la confrontation de besoins apparemment inconciliables et situés à des niveaux différents.

Marco et Élodie ou les limandes au citron vert

Coup de téléphone. Marco ne rentrera pas dîner : il doit absolument terminer une maquette pour pouvoir participer à un concours d'architecture. Ce projet lui tient à cœur. S'il devient lauréat, il pourra envisager d'ouvrir son propre cabinet. Élodie, sa compagne, lui raccroche au nez. Aujourd'hui, c'est le troisième anniversaire de leur rencontre. Il a oublié. Élodie se sent méprisée. Elle aurait souhaité passer une soirée tranquille, en tête-à-tête avec son fiancé. Prise de colère, la jeune femme expédie les limandes au citron vert au vide-ordures et décide d'aller dormir chez une amie. Le lendemain matin, une violente dispute éclate entre Marco et Élodie.

Chausser trente secondes les « lunettes » de l'autre permet en général de résoudre assez facilement les conflits de besoins. Sous réserve que les protagonistes acceptent le dialogue, la confrontation et la reconnaissance de leurs besoins mutuels. Toutefois, le conflit de besoin peut conduire à de faux conflits de valeurs (dans l'exemple ci-dessus, la façon dont Élodie envisage la vie en couple peut s'opposer au « carriérisme » de Marco) ou à de faux conflits de rôles (Élodie a des attentes auxquelles Marco se montre incapable de répondre).

Les conflits de valeur

Une valeur peut se définir comme une croyance, un principe, une conception ou un jugement, qui font sens et présentent un intérêt

pour un individu et/ou pour un groupe. Les valeurs sont ce à quoi nous nous référons pour donner notre point de vue et adopter tel ou tel comportement.

Nous attachons plus ou moins d'importance aux différentes valeurs auxquelles nous croyons. Ainsi, si nous sommes prêts à accepter que certaines d'entre elles soient remises en question par nos pairs, d'autres en revanche nous apparaissent indiscutables et nous sommes prêts à nous battre bec et ongles pour les défendre. L'ensemble de nos valeurs sont rangées selon un ordre décroissant dans notre conscience pour former ce que l'on appelle notre échelle des valeurs.

Les conflits de valeur sont en général plus difficiles à résoudre parce qu'ils affectent notre personnalité et nous remettent en cause.

Jacques et Vincent : nous n'avons pas les mêmes valeurs...

Le père de Vincent était ouvrier dans l'industrie automobile, membre du PCF et militant à la CGT. Lorsqu'il était enfant, Vincent accompagnait régulièrement son père dans les réunions politiques et sur les piquets de grève. Il en éprouvait une grande fierté. À l'âge adulte, ouvrier lui aussi, Vincent a repris le flambeau idéologique paternel. Les croyances et les doctrines révolutionnaires constituent aujourd'hui pour lui une valeur personnelle très forte.

Jacques est un ami d'enfance de Vincent. Lui se reconnaît davantage dans le modèle libéral, le seul qui, selon son point de vue, soit compatible avec une totale liberté de conscience. Au cours d'une soirée très animée, les deux hommes entrent en conflit et rompent leur relation.

Lorsque les valeurs individuelles sont assénées comme des vérités objectives sur lesquelles il n'y a pas lieu de revenir, elles deviennent, de manière quasi automatique, conflictuelles. Pourtant, elles n'entrent pas à proprement parler en contradiction avec les besoins des personnes. Le fait que quelqu'un ne partage pas mes convictions profondes ne constitue pas à priori un danger pour ma subsistance. Cependant, nous avons tendance à considérer l'autre comme un opposant, un empêqueur de tourner en rond. S'il n'est pas avec nous, il ne peut pas être à côté de nous, mais contre nous.

La pensée humaine est, nous l'avons vu, le fruit d'une interprétation. Si nous pouvons régler assez facilement les conflits de besoin en « accordant nos violons », c'est-à-dire en faisant en sorte que l'un et l'autre des protagonistes puissent trouver un arrangement, les conflits de valeurs résistent davantage à la demi-mesure. Ou bien le système relationnel prédomine (le conflit demeure sous-jacent ou il aboutit à l'acceptation des valeurs de l'autre) ou bien la communication est interrompue.

Les conflits de rôles

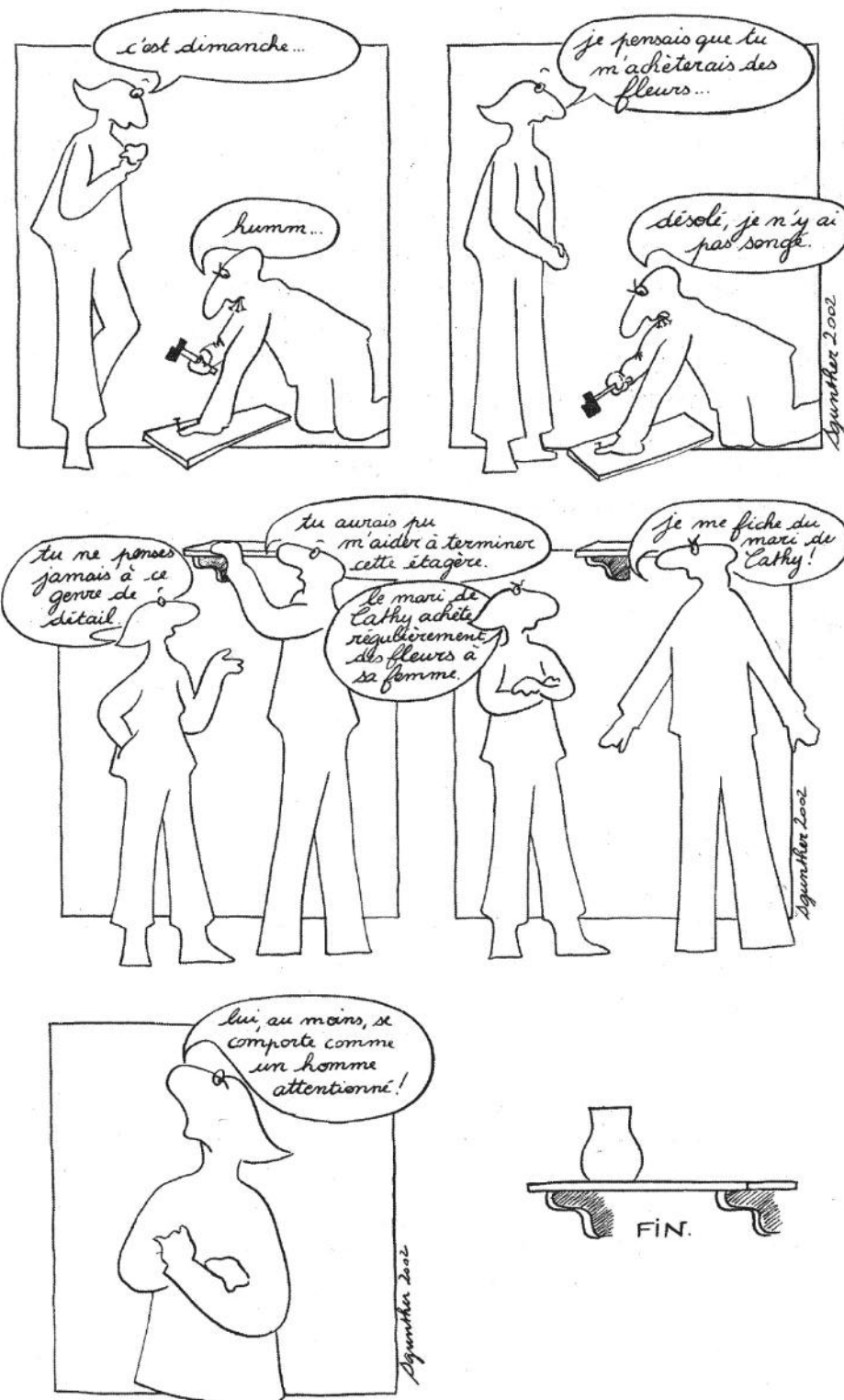
Dans notre vie quotidienne, en famille, au travail, entre amis, nous sommes inconsciemment dans une situation proche de l'acteur sur une scène : nous jouons des rôles. Un rôle, c'est une façon d'être, à un moment donné, dans un contexte précis et en fonction des personnes avec qui nous sommes en relation. Ainsi, nous utilisons des conduites différentes selon que nous sommes en camping avec les enfants, en réunion de service ou en tête-à-tête amoureux. Les autres attendent souvent de nous que nous adoptions tel ou tel comportement, parce qu'il répond à un ensemble de normes plus ou moins implicites que nous sommes censés partager. Pour confirmer la relation, nous sommes portés à agir comme ils souhaitent que nous agissions. Le conflit de rôle survient lorsque les attentes des uns ne sont pas en phase avec les comportements et les attitudes des autres.

Nous disposons d'un éventail de rôles limité. Souvent, plutôt que de laisser libre cours à notre spontanéité, nous avons tendance à nous comporter de façon un peu répétitive. Nous brodons autour de trois ou quatre rôles privilégiés que nous avons intériorisés. Ils nous rassurent et présentent l'avantage d'être rapidement réutilisables. Notons au passage que plus on a de cordes à son arc, c'est-à-dire de rôles dans son répertoire personnel, plus il est facile de surmonter un certain nombre de problèmes. Généralement, la résolution des conflits de rôle passe par la négociation (et la redéfinition de la relation) ou la prise de distance.

À votre avis ? (n° 5)

Quand le conflit est totalement résolu avec une personne, il ne peut plus réapparaître.

Des fleurs sur l'étagère...



Exercice : d'où vient le problème ?

Évoquez les derniers conflits auxquels vous avez été confronté.

Selon vous, ils provenaient d'une discordance...

- au niveau des besoins ? (Vous vouliez quelque chose qui n'était pas compatible avec ce que l'autre souhaitait) ;
- au niveau des valeurs ? (Vous aviez l'un et l'autre des certitudes ou des idées divergentes. Vous vous êtes heurtés à propos de convictions personnelles) ;
- au niveau des rôles ? (L'autre n'a pas fait ce que vous attendiez qu'il fasse. Il a – ou n'a pas – éprouvé le même sentiment concernant vos propres comportements).

Avez-vous eu l'impression que le conflit apparent n'était pas le conflit réel ?
À votre avis, sur quel type de désaccord reposait effectivement le problème ?

.....
.....
.....

À votre avis ? Réponses 4 et 5

4. FAUX. Il s'agit d'une vision manichéenne du conflit. Les oppositions victime/coupable, gentil/méchant, persécuté/persécuteur constituent des jeux relationnels complexes et non pas des vérités absolues. Se limiter à cette approche binaire n'a donc pas de sens.

5. FAUX. Le conflit permet de redéfinir la relation sur de nouvelles bases, mais rien n'empêche que ce nouveau relationnel ne puisse à son tour devenir conflictuel.

Mémento du chapitre 2

Pour nous adapter à notre environnement, nous sommes placés devant la nécessité d'opérer un tri parmi les milliards d'informations qui nous proviennent de l'extérieur. La façon dont nous « tamisons » la réalité à travers nos cribles sensoriel, culturel et individuel est source de divergences car chacun a sa propre façon d'appréhender la réalité. On distingue théoriquement trois grandes familles de conflits : les conflits de besoin (j'ai besoin de liberté, mais mon conjoint crève de jalousie), les conflits de valeurs (j'ai des convictions profondes auxquelles l'autre n'adhère pas) et les conflits de rôle (l'autre attend de moi que j'agisse d'une façon qui ne me convient pas).

LES PHASES D'ÉVOLUTION DU CONFLIT

Au programme

- Le prélude
- La phase de latence
- La recherche d'information
- L'opposition affirmée
- Le conflit déclaré

Un conflit n'apparaît que très rarement de façon brutale et soudaine. L'opposition s'exprime toujours, d'une manière ou d'une autre, avant même l'apparition du conflit ouvert, même si elle demeure latente ou dissimulée par les protagonistes.

Pour pouvoir intervenir de façon adaptée sur le conflit, il est utile de connaître à quel niveau du cycle de développement il se situe.

Le prélude

Vous êtes placé dans un contexte, une situation, où vous-même et/ou d'autres personnes allez devoir opérer des choix, exprimer des besoins, des désirs, des opinions ou des attentes qui ne coïncident pas nécessairement entre eux. Ces circonstances peuvent initier un antagonisme ou révéler un climat déjà tendu, pour des raisons qui tiennent à l'histoire relationnelle des individus en présence.

M. Antoine, un voisin indélicat

Depuis une semaine, votre voisin, M. Antoine, se gare systématiquement sur la place de parking qui vous est réservée. Peut-être n'avez-vous jamais entretenu aucun différend avec M. Antoine ; peut-être a-t-il déjà, par le passé, fait preuve d'incivilité à votre égard : bruit intempestif, vide-ordures obstrué, etc. Dans ce cas, la dissension existe en amont de cet incident déclencheur.

La phase de latence

Vous percevez plus ou moins consciemment un risque de tension dans la relation, un sentiment d'anxiété, mais vous en restez au stade du non-dit. Votre vision personnelle de ce qui est juste est ébranlée. Vous vous efforcez de vous convaincre de votre bon droit et vous recherchez des explications. Vous échafaudez des hypothèses.

1. Vous pensez que M. Antoine cherche à vous ennuyer, qu'il empiète sur votre territoire personnel. Vous vous sentez victime de son indélicatesse.

La recherche d'information

Des situations difficiles à interpréter conduisent à rechercher des éléments de compréhension. Dans cette phase, vous entrez en relation avec la personne. Chacun cherche à obtenir des renseignements, des éléments d'explication. Les protagonistes se jaugent, s'évaluent mutuellement et tentent d'apprécier la fermeté de la position de leur opposant.

2. Vous rencontrez M. Antoine et vous essayez de comprendre pourquoi il utilise votre place de parking. Peut-être vous-même ne l'occupez-vous qu'occasionnellement, peut-être ignore-t-il que cet emplacement vous est réservé...

L'opposition affirmée

Vous n'êtes pas d'accord avec les attitudes, les choix, les opinions ou les besoins de l'autre et vous le lui faites savoir de vive voix.

Il vous allègue également ses propres arguments. À ce stade, les choses sont claires et nettes : un différend vous oppose. Cette phase conduit soit à une négociation, soit à un raffermissement de la situation de départ.

3. Pour M. Antoine, premier arrivé, premier servi. Lui-même ne dispose pas de place de parking et, à l'heure où vous rentrez, de nombreux stationnements sont disponibles dans la rue. Quelques mètres à pied n'ont jamais tué personne... Vous estimez quant à vous que cet emplacement vous appartient et qu'il doit rester libre, même si vous ne l'occupez pas régulièrement. Un arrangement peut être trouvé, un rappel aux règles de copropriété permettre de trouver une issue satisfaisante. Le désaccord peut également s'envenimer et renvoyer à d'autres problèmes relationnels.

Le conflit déclaré

Vous refusez toute concession, tout compromis. Votre adversaire fait de même. Chacun est bloqué sur sa version des faits, sur son interprétation de la réalité et tente par différents moyens d'affirmer la supériorité de sa position, tout en cherchant à dévaloriser celle de l'autre et à réduire son crédit personnel.



4. Cette aire de stationnement est votre propriété et vous n'avez nullement l'intention de négocier sur ce point. Les arguments de votre voisin ne tiennent pas. Quant à M. Antoine, il décide de continuer à occuper votre parking sans avoir de comptes à vous rendre. Les mauvais coucheurs, il n'aime pas ça. Garez-vous dans la rue et n'en faites pas une montagne !

À ce stade, le conflit est bloqué et, sans une régulation, il ne peut qu'aboutir à la montée en puissance du phénomène.

Mémento du chapitre 3

Le conflit passe par cinq phases distinctes: une phase préliminaire, propice au développement du conflit, une phase de latence au cours de laquelle le désaccord est plus ou moins perceptible par les protagonistes, une phase de recherche d'information qui sert à valider ou à annuler le désaccord, une phase d'opposition affirmée où le différend apparaît clairement et une phase de conflit déclaré qui se traduit par l'affrontement.

LE CONFLIT FAIT PEUR

Au programme

- Les influences culturelles
- Les facteurs sous-jacents
- Le mythe de la communication
- Avez-vous peur des conflits ?
- Pourquoi le conflit nous fait-il peur ?

Les influences culturelles

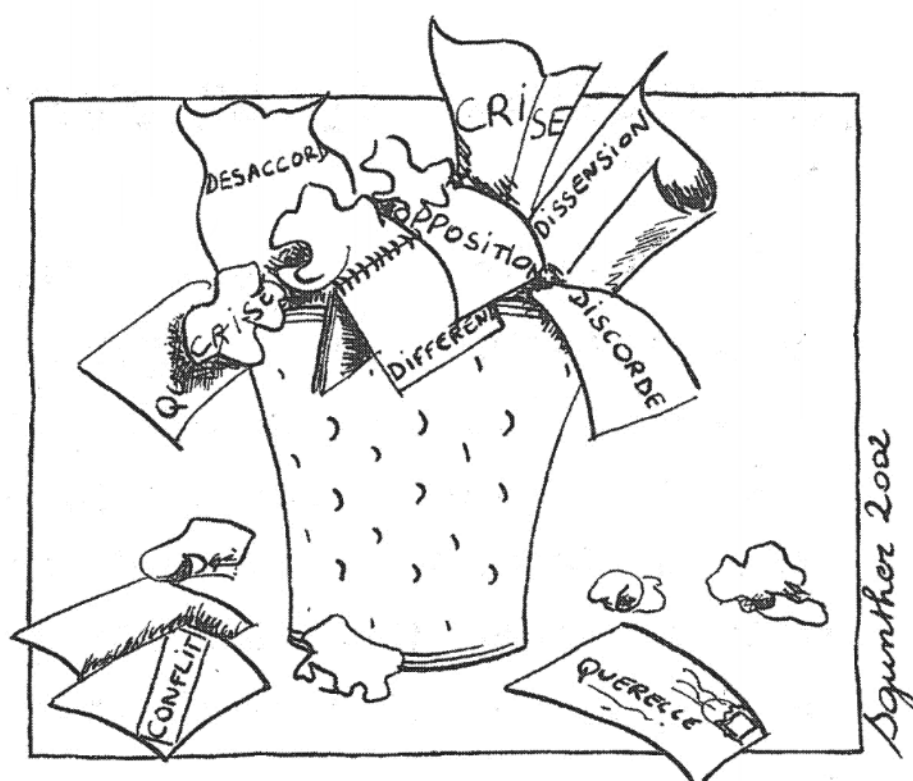
Nous vivons dans une société qui a posé comme principe la minimisation des conflits, quand ce n'est pas leur exclusion pure et simple. Un tel refus trouve sans doute ses racines dans les fondements culturels de la vieille Europe, ainsi que dans les influences judéo-chrétiennes fortement ancrées dans notre société. Le conflit, c'est le mal en puissance. Il est dangereux et traduit une mauvaise entente entre les individus.

Les facteurs sous-jacents

Lorsque le conflit n'est pas dénié, la tentation est grande de lui appliquer des recettes technocratiques pour un traitement et une gestion rationnels des symptômes. Pour rassurante qu'elle soit, cette pratique se montre souvent vaine, voire dangereuse : le conflit n'est pas réductible à la logique linéaire classique fondée sur une recherche des causes et une explication objective des phénomènes.

Les antagonismes reposent sur des non-dits, des passions, des croyances, des ressentis, des fantasmes. Bref, sur une cohorte d'éléments irrationnels qui résistent à l'analyse.

Et nous ne percevons souvent du conflit que la partie apparente – la cloche gélatineuse de la méduse – et nous ne pouvons (ou ne souhaitons) pas voir les longs filaments urticants qui sont pourtant tout aussi douloureux.



Le mythe de la communication

« Les conflits ne sont jamais que des problèmes de communication. » Cet euphémisme est également dans l'air du temps. Sécurisant : nous accordons à tout ce qui se rapporte à la communication un crédit scientifique puissant, mais au final décevant : la communication parfaite entre les personnes n'existe pas. La communication ne peut pas tout. Elle ne dispose d'aucun pouvoir magique. Toutefois, si chaque conflit est spécifique d'un contexte, d'une situation et d'individus en présence, nous verrons plus loin qu'il

existe de nombreuses modalités d'action qui permettent de régler les différends avec bonheur et efficacité.

À votre avis ? (n° 6)

Il n'existe pas de recette pour réguler un conflit.

Avez-vous peur des conflits ?

Si les antagonismes vous inquiètent ou vous effraient, soyez rassuré : en général, nous avons tous une image négative du conflit. Et je suis persuadé que vous aurez bientôt la possibilité d'amorcer un processus de changement fécond pour vous-même et les autres. Mais commençons par élucider ces craintes qui surviennent lorsque nous sommes en situation de désaccord avec autrui.

Quatre personnes nous confient leurs craintes

Christelle : « Un différend nous a opposées, ma belle-mère et moi, peu après mon mariage avec Roger, il y a trois ans. Depuis, elle ne cesse de m'adresser des piques concernant ma façon d'élever mes enfants ou de tenir ma maison. Roger prend les choses avec le sourire. Il adore sa mère. Moi je me sens humiliée, mais je garde le silence parce que j'ai peur que cette histoire ne fragilise l'équilibre de mon couple. »

Sylvain : « Je suis apprenti dans un commerce de boucherie. Régulièrement, mon patron me demande d'accomplir des tâches sans rapport avec cette activité professionnelle, comme laver sa voiture ou tondre la pelouse. Je suis fou de rage, mais je m'exécute, pour éviter les représailles. »

Amandine : « Mon mari sort pratiquement tous les soirs avec des collègues pour s'adonner à des apéritifs copieusement arrosés. Je souffre de cette situation, mais je prends mon mal en patience. Il finira bien par se rendre compte que ce travers m'est insupportable. »

Denis : « Les conflits, très peu pour moi. Je n'ai pas de temps à perdre. D'ailleurs, je m'entends bien avec tout le monde et je ne fais pas cas d'éventuelles chicanes au travail. Les autres n'ont qu'à me prendre comme je suis. Je ne leur laisse pas le choix ! »

Difficultés à dire, à exprimer ses émotions, ses besoins, pression d'une contrainte extérieure ou excès d'affirmation de soi, ces exemples montrent que les conflits, y compris les plus anodins, sont souvent vécus douloureusement ou refusés. Le conflit fait peur. Et même s'ils s'en défendent, les individus se sentent floués, pénalisés ou déconsidérés.

Pourquoi le conflit nous fait-il peur ?

Face à des situations critiques, nous éprouvons des sentiments négatifs désagréables et nous ne sommes pas naturellement portés à rechercher de manière persistante ce qui nous fait souffrir. Nous préférons oblitérer le problème ou nous cacher derrière un arbre pour oublier la forêt. Nous avons l'impression qu'une vie « saine », équilibrée est une vie sans désaccord et que nous sommes enclins à l'intelligence relationnelle et aux bons sentiments. Il s'agit là, nous l'avons vu, d'une vision quelque peu idyllique des choses qui masque une réalité plus terre à terre.

Le conflit est une forme de violence

La violence est souvent confondue avec le conflit avec lequel elle entretient des rapports de proximité. Il existe plusieurs formes de violence liées au contexte social, culturel, économique, ainsi qu'à des facteurs individuels. Elles se manifestent par des actions plus ou moins visibles et conduisent à la destruction symbolique ou physique de l'autre. À côté de la violence brutale ou répressive qui se traduit par l'usage de la force, on trouve bien d'autres types de violence : chantage affectif, menace, manipulation, confiscation de la parole, excès d'interprétation de ce que dit ou fait l'autre, etc. On notera par ailleurs qu'un certain nombre de malaises individuels sont imputables au fonctionnement de la société et des institutions qui souvent ne prennent pas suffisamment en compte les besoins des individus. Lorsqu'on se sent impuissant à changer sa vie, à faire

valoir sa parole et ses convictions, à agir sur le cours des choses, la violence devient une échappatoire que l'on retourne contre soi-même (d'où l'expression « se faire violence ») ou contre les autres.

Consécutive au désaccord mal exprimé ou refusé, aux issues inadaptées, à l'absence de parole, de débat, la violence est donc distincte du conflit. Le conflit permet d'apprendre, d'expérimenter d'autres formes de relations, plus justes, tandis que la violence est souvent inique. Elle figure un ultime recours et nécessite un décryptage pour être entendue.

Faire l'amalgame entre le conflit et la violence représente parfois un raccourci commode mais trompeur pour escamoter les problèmes : on condamne de façon définitive les oppositions parce qu'on les juge violentes et l'on se décharge ainsi de tout débat, de toute réflexion, de toute recherche de solution qui pourraient pourtant permettre des avancées positives.

Mer ou montagne ? Ghislaine et André

André souhaite prendre des vacances à la montagne. Sa femme Ghislaine préfère la mer. Parce qu'il ne souhaite pas entretenir une polémique sur la question et considère qu'une discussion donnerait forcément lieu à des violences verbales stériles, André se range au choix de son épouse. Rôtir au soleil sera, une fois de plus pour lui, synonyme de vacances gâchées.

Le conflit est un drame

De cette confusion entre le conflit et la violence découle une autre attitude vers laquelle nous sommes parfois portés : la dramatisation du désaccord. Rien ne va plus ! Nous avons le sentiment que l'antagonisme nous submerge de façon pathétique, que ce qui nous arrive est catastrophique. Cette surcharge émotionnelle n'est pas adaptée à une saine régulation du conflit. Prendre du recul, recadrer l'opposition, tenir compte du contexte dans lequel elle apparaît, gérer ses émotions sont des pistes à explorer pour agir de façon plus appropriée.

Le conflit est une faiblesse

Parce qu'il traduit notre difficulté à communiquer, à échanger des informations claires et univoques, le conflit est souvent considéré comme un défaut, une insuffisance. Évidemment, quiconque se trouve en conflit permanent avec la plupart des gens qu'il côtoie doit s'interroger sur sa manière d'être aux autres. Pour autant, estimer que tous les dysfonctionnements dans la relation doivent être désavoués parce qu'ils sont des signes de défaillance personnelle confine au *statu quo*. Nous sommes en conflit, donc nous nous sentons affaiblis, fragiles. Certes... et après ?

À votre avis ? (n° 7)

À l'issue de tout conflit, on retrouve inévitablement un gagnant et un perdant. C'est dans l'ordre des choses...

Le conflit fait apparaître les différences

C'est même là l'une de ses vertus essentielles ! Or, il faut bien l'avouer, nous avons tendance à éviter les divergences, par peur de nous singulariser, d'être rejeté par les autres. Cette peur de la séparation nous renvoie à de profondes interrogations sur notre solitude. Reconnaître le désaccord, c'est accepter d'être différent et fragiliser la relation, même si celle-ci n'est pas satisfaisante. Très souvent, nous gommons cet aspect des choses au prix de notre indépendance et de notre bonheur, et nous adoptons une attitude passive, conformiste parce que nous avons peur d'être entraîné vers un désordre et une remise en cause personnelle que nous ne souhaitons pas.

Les attitudes réactionnelles

Face au désaccord, nous passons souvent par des phases similaires à celles qui ont été observées par Élisabeth Kübler-Ross dans son travail avec les personnes gravement malades et les mourants. Accepter un conflit, c'est faire le deuil d'un certain mode relationnel pour démarrer sur de nouvelles bases.

1. Refus de reconnaître le conflit



2. Peur



3. Exaspération – colère



4. Tractation – marchandage



5. Découragement – anxiété



6. Acceptation du conflit

Le conflit nous remet en cause

Et si nous n'avions pas totalement raison ? Et si l'autre n'avait pas complètement tort ? L'antagonisme bouscule notre vision des choses et nous oblige à nous interroger. Pourquoi en sommes-nous arrivés là ? Quelles sont les réelles motivations de l'autre ? Que souhaitons-nous, nous-même ? Quelle est la signification profonde du conflit ? Qu'est-ce qu'il veut dire ?

Plus nous avançons dans le conflit, plus nous nous persuadons du bienfondé de nos arguments et de la validité de notre point de vue en refusant inconsciemment de nous remettre en cause. Cette crainte d'être destabilisé par le différend, d'être happé par l'inconnu nous conduit à adopter des comportements de plus en plus rigides et inefficaces.

À noter

- Avoir raison à tout prix, c'est souvent avoir raison... de l'autre.
- En voulant persuader l'autre, on finit par se convaincre soi-même.
- Ce n'est pas parce que l'on s'est engagé dans une voie que cette voie est la bonne.
- Personne ne nous oblige à croire tout ce que nous disons et à persister dans cette attitude.

Le conflit nous entraîne vers l'inconnu

Outre la crainte de la confrontation avec notre adversaire (et avec nous-même), nous redoutons ce qui va se passer après le conflit, lorsque le débat aura eu lieu et que des options auront été prises. Le désaccord nous engage vers une issue dont nous ignorons la plupart du temps les conséquences. Évolution ? Changement brutal ? Rupture ? Déséquilibre ?

La peur, parfois panique, et le doute s'installent en nous. Qu'advient-il de la confusion ? Vers quel nouvel ordre nous dirigeons-nous ?

Apprendre à mieux vivre avec le conflit, c'est aussi savoir nommer sa peur et en exploiter l'énergie créatrice plutôt que d'en faire un boulet.

« Ça devait arriver ! »

Repousser l'échéance de la confrontation, noyer le poisson dans l'eau, vouloir ménager le fermier, la chèvre et le chou ou céder au syndrome de l'autruche, ces attitudes nous conduisent à ce constat défaitiste : « Ça devait arriver. » Pour autant, se trouver devant le fait accompli n'est évidemment pas une fatalité mais une défaillance individuelle, concevable, mais parfois douloureuse.

Exercice : faites le point

Remémorez-vous un conflit récent dans lequel vous étiez personnellement engagé et qui a provoqué chez vous un sentiment de peur. Pouvez-vous le reconstituer avec précision ? Faites ce travail mentalement ou bien notez les circonstances ci-dessous.

1. De quelle manière se sont exprimées vos craintes ?

Sur le plan physiologique :

Sur le plan psychologique :

Dans votre relation avec la partie adverse :

2. Selon vous, qu'est-ce qui a surtout provoqué votre appréhension (plusieurs choix possibles) ?

- la peur que le conflit s'envenime ☐
- la façon dont vous avez dramatisé l'opposition ☐
- la peur de montrer votre faiblesse, vos difficultés à communiquer ☐
- la peur d'afficher vos divergences ☐
- la peur des retombées, de l'après ☐
- la peur d'être critiqué par votre entourage ☐
- la peur d'être abandonné ☐
- la peur de rompre la relation ☐
- autre motif ☐

3. Comment a réagi la personne avec qui vous étiez en conflit ?

- elle n'a pas perçu votre angoisse ☐
- elle a senti que vous aviez peur et en a profité pour faire évoluer le différend à son avantage ☐
- elle a senti que vous aviez peur et s'est rapprochée de vous ☐
- elle vous a aidé à surmonter votre peur ☐

4. Formulez-vous des projets personnels pour gérer votre peur du conflit ?
Si oui, lesquels ? Vous êtes-vous fixé un programme d'action ? Détaillez-le.

.....

.....

.....

.....

À votre avis ? Réponses 6 et 7

6. VRAI. Chaque conflit est lié à des individus placés dans une situation bien particulière. Selon les circonstances, on peut être conduit à choisir l'évitement, la minimisation ou la régulation du désaccord.

7. FAUX. S'ils sont traités de manière satisfaisante et de concert par les protagonistes, les désaccords aboutissent à des solutions positives pour chacun. Nul ne doit sortir la tête basse d'un conflit régulé avec tact, bienveillance et réalisme.

Mémento du chapitre 4

La minimisation ou le refus du conflit sont des attitudes qui traduisent des réactions de peur souvent excessives face aux antagonismes. Ces craintes surviennent principalement lorsque nous associons systématiquement le conflit à la violence, lorsque nous dramatisons le désaccord ou le considérons comme une défaillance personnelle, lorsque les divergences sont pour nous synonymes de rupture, d'abandon, qu'elles nous remettent en cause et nous entraînent vers l'inconnu.

LE CONFLIT PEUT DEVENIR CONSTRUCTIF

Au programme

- Est-il souhaitable de tout faire pour éviter les conflits ?
- Sous-estimer les conflits
- Le conflit rend plus fort
- Faire apparaître les conflits
- Changer soi-même
- Changer son regard sur les autres

Est-il souhaitable de tout faire pour éviter les conflits ?

Du sentiment de peur associé au désaccord résulte cette attitude souvent contestable : nous mettons en œuvre toute l'énergie dont nous disposons pour faire comme si l'antagonisme n'existait pas, avec les résultats négatifs que l'on connaît.

Pourquoi adoptons-nous un tel comportement ?

Face au conflit, nous avons tendance à nous mettre en « pilotage automatique », comme lorsque nous conduisons une voiture. Nous réagissons selon des structures déterminées, des schémas de comportement, que nous suivons au pied de la lettre. Le problème, c'est que cette organisation rigide de nos attitudes, si elle est adap-

tée au pilotage d'un véhicule (et encore... dans un environnement propice !), ne convient pas du tout dans le domaine des relations humaines. Chaque individu, chaque situation, chaque type de relation est unique. On ne se trouve jamais deux fois dans des contextes en tous points semblables.

À votre avis ? (n° 8)

Il est plus facile de vivre en évitant les problèmes qu'en les affrontant.

Le syndrome de la photocopieuse

Si l'on a à sa disposition une seule façon d'agir, sécurisante, personnellement moins coûteuse, on se comporte comme une photocopieuse : on reproduit sans cesse un modèle de comportement qui génère toujours plus de conflits. Et si ça ne marche pas, l'on augmente la cadence du photocopieur ou l'on modifie le format de la copie en espérant que ces corrections nous permettront d'atteindre les résultats souhaités. Ce qui fait écrire au psychiatre Paul Watzlawick que, finalement, nos actions se limitent souvent à produire « encore et toujours plus de la même chose ».



Lorsque nous sommes confrontés à un conflit et que nous adoptons ce type de comportement répétitif, nous sommes victimes du syndrome de la photocopieuse et nous n'avancons pas ! Tout faire pour éviter les oppositions, se cantonner dans des approches toujours identiques ne sont pas des attitudes efficaces et gratifiantes.

Changer d'approche

Tout conflit a une signification et une fonction. Il est très rare que le conflit soit totalement gratuit. S'il est vrai que certains conflits sont destructeurs, improductifs et exigent un rappel à la loi ou une rupture, il serait cependant fallacieux de généraliser cet aspect négatif à l'ensemble des désaccords. La plupart des conflits sont utiles parce qu'ils possèdent de nombreuses vertus et représentent de réelles opportunités pour :

- sortir des impasses et redonner un sens au réel ;
- dénoncer la violence ;
- réguler les tensions et définir un nouvel équilibre relationnel, une nouvelle forme d'attachement en respectant les différences ;
- trouver un compromis (qui ne doit pas être confondu avec une compromission) ;
- aboutir à une réconciliation, renforcer la relation ;
- acquérir une meilleure connaissance de soi-même et des autres, évoluer personnellement ;
- apprendre à communiquer avec efficacité, innover, inventer, expérimenter de nouvelles façons de faire ;
- s'affirmer, retrouver confiance en soi, prendre des initiatives ;
- apprendre à pardonner.

Trois façons de percer l'abcès

1. Après l'arrivée de quadruplés au foyer, Gérard a continué à vivre comme avant, à jouer aux boules en soirée avec ses amis. Sa femme, Martine, assumait les tâches ménagères et prodiguait les soins aux enfants, sans broncher. Mais les relations dans le couple sont devenues de plus en plus conflictuelles. N'en pouvant plus de fatigue, Martine décida un soir de parler franchement à Gérard. La confrontation permit de faire le point et de trouver une entente satisfaisante. Martine reprit confiance en elle et Gérard comprit enfin pourquoi sa femme lui « faisait la tête » depuis deux bonnes semaines.

2. M. Imbert soupçonne Paul Loiseau, son jeune adjoint, d'agir en sous-main pour lui prendre son poste. D'ailleurs, qui a planté dernièrement le programme informatique qu'il avait mis en place dans l'entreprise, au prix de longues nuits de travail, sinon lui ? Le climat de l'équipe se détériore et des factions se créent. Au cours d'une entrevue, les deux hommes échangent des mots très durs. Saisie du problème, qui pouvait enfin apparaître au grand jour, la direction décide, avec l'accord de celui-ci, de muter Paul Loiseau dans un autre centre. Les choses ne pouvaient plus continuer ainsi.

3. Cohéritiers de leur grand-mère, Sylvie et Olivier se sont fâchés à la suite de la succession, Sylvie s'estimant lésée par le partage des biens. La querelle a duré pendant près de six mois au terme desquels les deux cousins se sont rencontrés et ont pu trouver un compromis acceptable. Ils ont tiré une grande satisfaction personnelle de cette décision et ont pu renouer des liens forts entre eux. Le conflit les a rapprochés l'un de l'autre.

À votre avis ? (n° 9)

Le conflit est toujours injuste.

Sous-estimer les conflits

Si les désaccords sont inéluctables et naturels, il arrive que, à l'opposé des réactions de peur, certaines personnes ne les considèrent pas à leur juste mesure. Elles les relèguent au second plan ou agissent comme s'ils appartenaient à une réalité virtuelle qui ne les concerne pas.

Cette attitude pose un certain nombre de problèmes : parce que l'autre se sent discrédité, ni soutenu ni entendu dans ses besoins ;

parce qu'il peut se sentir coupable et douter de lui-même ; parce que souvent, dans ces conditions, la confrontation ne peut avoir lieu.

Le conflit rend plus fort

Le conflit a aussi des vertus libératrices sur le plan personnel. Dans bien des cas, il procure un bien-être intérieur, une satisfaction : enfin les choses bougent, enfin nous allons prendre le problème qui nous préoccupe à bras-le-corps. Il nous soulage et nous donne le sentiment d'exister vraiment : non, nous ne sommes pas coincés, écrasés comme des mouches dans la relation. Nous ne la subissons pas passivement sans mot dire et de façon rigide. Être rigide, c'est se rapprocher de l'état de mort. Au final, le conflit peut être considéré comme un signe de bonne santé relationnelle.

À noter

Lorsque vous êtes atteint par la grippe, votre organisme déclenche une série d'actions pour vous débarrasser du virus. La température de votre corps s'élève, par exemple, de façon anormale pour détruire le germe pathogène. Si vous absorbez une bonne dose d'aspirine, il est probable que la fièvre disparaîtra... Au bénéfice de la grippe !

Le conflit possède finalement les mêmes vertus que la fièvre. Il représente simultanément un indice de malaise et, déjà, un début d'action, de solution pour résoudre le problème. Réduire le symptôme sans prêter attention à son origine, c'est comme prendre de l'aspirine : l'efficacité apparente s'efface vite devant la recrudescence de la maladie.

Faire apparaître les conflits

Nous l'avons vu, lorsque les opposants se bloquent sur des problèmes de personne – « l'autre est mon ennemi juré » –, ou sur des certitudes – « c'est sûr, j'ai raison » –, le conflit reste improductif. Cela ne sert à rien.

Lorsque les opposants perçoivent une sensation de malaise, un nœud dans la relation, mais qu'ils n'affrontent pas le problème, le détournent, lui attribuent de fausses origines ou persistent à se comporter de manière conventionnelle, ils se trouvent dans la position d'alpinistes épuisés, à flanc de paroi. Le conflit ne peut être surmonté.

Faire apparaître le conflit, c'est le reconnaître, le confirmer, ne pas se voiler la face. Seule cette phase d'ouverture permet de régler correctement le différend. On peut même, dans certaines situations, choisir délibérément d'entrer en conflit, sans que le désaccord soit réellement perceptible, pour accélérer le processus et obtenir le changement souhaité. Bien entendu, ce conseil est à prendre avec circonspection. Ne vous amusez pas non plus à multiplier les antagonismes pour mettre à plat tous vos problèmes !

À votre avis ? (n° 10)

Il n'y a pas de proportionnalité entre l'origine supposée du conflit et les effets qu'il produit.

Changer soi-même

Face au conflit, le changement est souvent salutaire : si ce que l'on a l'habitude de faire ne convient pas, ne vaut-il pas mieux essayer autre chose ? C'est pourtant une décision difficile à prendre parce que nous sommes réfractaires à tout ce qui bouleverse nos habitudes et que nous avons tendance à rejouer toujours le même rôle, dans les mêmes scénarios. Nous ne sommes souvent pas clairement conscients de cela, et nos peurs, souvent irrationnelles, nous renforcent dans ces schémas de fonctionnement.

Alors, changer ou continuer comme avant ? Ces résolutions appartiennent à chacun, en fonction des situations auxquelles il est confronté et des évaluations personnelles qu'il en retire. Céder, les yeux fermés, aux sirènes du changement, très en vogue actuel-

lement, serait sans doute excessif, mais persister dans une voie qui ne donne pas satisfaction tournerait à l'obsession morbide. Vous êtes votre meilleur juge.

Changer son regard sur les autres

« L'enfer, c'est les autres. » Même sans que nous n'ayons, à priori, d'antagonisme avec eux, nous éprouvons les plus grandes facilités à juger les autres défavorablement, à les voir comme des personnes hostiles et à les faire entrer dans notre catalogue personnel : « Il a fait ou dit ceci, donc il est ceci ; il s'est comporté stupidement donc il est stupide et je le range dans cette page de mon catalogue. »

Cette attitude discriminatoire et parfaitement humaine repose sur l'idée, rarement consciente, que nous sommes supérieurs aux autres et que si nous entrons en compétition avec eux, c'est avant tout pour les dominer, montrer notre force. Elle est en partie due à une profonde méconnaissance de l'altérité. Chacun a sa propre personnalité, ses propres spécificités. Et, s'il n'est pas souhaitable de gommer les différences individuelles, nous pouvons changer notre perception de l'autre :

- faire l'effort d'entrer en contact avec lui ;
- essayer de comprendre ce qu'il ressent et l'apprécier pour ce qu'il est, sans chercher à le rendre conforme à nos désirs ;
- entretenir la relation au fil du temps, dans un climat sain ;
- unir les énergies pour permettre des avancées positives.

À votre avis ? Réponses 8 à 10

8. CELA DÉPEND. Dans un premier temps, éviter les problèmes est une stratégie rassurante et économique qui permet d'agir selon des structures habituelles. Ensuite, la situation devient plus complexe : en n'affrontant pas les problèmes, on se heurte à l'animosité, à des sentiments douloureux, des angoisses ou des désirs de vengeance.

9. FAUX. Parce que nous éprouvons des difficultés à lui donner un sens, le conflit nous apparaît injuste. En réalité, il ne doit pas être rattaché systématiquement à un principe moral. En revanche, les solutions qui sont adoptées

par les protagonistes peuvent provoquer un sentiment d'injustice. Ce ne sont donc pas les conflits qui sont injustes, mais l'issue qui leur est donnée.

10. VRAI. On peut en arriver aux pires extrémités pour des vétilles ou des réalités imaginaires. À l'opposé, des conflits dont les origines sont dramatiques peuvent se manifester d'une manière moins extrême.

Mémento du chapitre 5

Lorsque nous sommes confrontés à un conflit, nous avons tendance à réagir toujours de la même façon, comme si tous les désaccords étaient identiques. Cette attitude nous entraîne dans un cercle vicieux et freine ou empêche la résolution du problème.

Même si nous en avons une vision négative, la plupart des conflits représentent de réelles opportunités de changement personnel et relationnel. Ils permettent en outre de désamorcer la violence et nous valorisent personnellement parce qu'ils nous donnent l'occasion d'être les acteurs de notre vie.

Pour que le conflit soit constructif, il est nécessaire de le révéler sans ambiguïté. Eux-mêmes sources de changement, les antagonismes appellent une évolution personnelle et un autre regard porté sur les autres pour être abordés dans les meilleures conditions.

Ce qu'il faut retenir

Le conflit fait partie de la vie et constitue souvent un ressort pour conserver la relation. Changer l'image que l'on a du conflit, c'est se donner les moyens :

- de reconnaître résolument les antagonismes ;
- d'identifier leurs origines cachées et leur processus évolutif ;
- d'aborder sereinement la confrontation ;
- d'utiliser positivement son énergie personnelle pour débloquer les freins.

Pour utiliser ces savoir être et ces savoir-faire de façon optimale, il est bénéfique de connaître comment fonctionne la communication entre les individus.

PARTIE 2

COMMENT FONCTIONNE LA COMMUNICATION ?

Autour de nous, tout parle, tout communique, tout a un sens, même si celui-ci n'est pas toujours accessible de prime abord. Et, lorsque nous ne parlons pas, nous disons quand même quelque chose : que nous n'avons rien à dire, que nous ne souhaitons pas nous exprimer, que nous refusons le dialogue, etc.

La communication est un processus complexe dans lequel entrent en jeu de multiples composantes : des brouillages, des incompréhensions, des mensonges, des scénarios relationnels et des enjeux d'influence qui sont souvent à l'origine de désaccords.

La communication obéit à des règles implicites. Souvent ambiguë, elle n'est jamais neutre et nous ne sommes pas conscients de tout ce que nous communiquons aux autres, parce qu'une grande partie de la relation fonctionne sur le mode non verbal.

Savoir pourquoi le courant ne passe pas, adapter son message, apprendre les règles d'or de la communication en situation de conflit et découvrir les principes de base de la communication non violente, voilà les thèmes que je vous propose d'aborder dans la deuxième partie de cet ouvrage.

POUR COMPRENDRE LA COMMUNICATION

Au programme

- Prendre sa place dans l'orchestre
- Distinguer les deux niveaux de la communication
- Prendre en compte le non-verbal
- Observer les échanges
- Ne pas négliger la situation
- Aller vers l'autre

Prendre sa place dans l'orchestre

Les machines « intelligentes », les animaux et les plantes traitent de l'information, c'est-à-dire qu'ils adaptent leur comportement, de manière univoque, en fonction des données qu'ils reçoivent de l'extérieur. Le message peut être court-circuité, mais il ne prête jamais à confusion : un haricot germe à douze degrés, un chien qui grogne va mordre, un ordinateur que l'on débranche s'arrête de fonctionner.

Les êtres humains, eux, communiquent de façon beaucoup plus complexe avec leur environnement. Leurs perceptions et leurs messages sont équivoques. Entre les intentions de départ de celui qui prend l'initiative de la communication et ce que l'autre reçoit, comprend et interprète, la communication subit des pertes de charge et des déformations : il en manque et l'on en rajoute !

Deux individus qui ont observé la même scène, au même moment, en donneront des descriptions fort différentes, parce que chacun propose sa version des faits en fonction de ses propres grilles de lecture. C'est même là un souci permanent pour les enquêteurs de police : les dépositions des témoins ne concordent jamais complètement.

Cette difficulté à traiter et à produire des informations fiables et claires pour tout le monde ouvre la porte aux incompréhensions, au mensonge, à la manipulation, et par voie de conséquence au conflit. Nous n'avons pas totalement conscience de ces phénomènes parce que nous les avons intégrés dans nos conduites et qu'ils agissent souvent de façon souterraine.

À votre avis ? (n° 11)

Si l'autre ne me comprend pas, c'est qu'il n'a pas envie ou ne fait pas les efforts nécessaires pour m'écouter et saisir ce que je lui dis.

Ne pas communiquer : mission impossible

Peut-on choisir de ne pas communiquer pour éviter tous ces problèmes ? Pas du tout ! Lorsque nous sommes éveillés, tous nos comportements, même l'indifférence, le refus, la passivité ou le silence ont un sens. Ils veulent dire quelque chose. Et s'ils ne sont pas suffisamment explicites, les autres se chargent de leur donner une signification.

La dépression de Laurence

Laurence a fait une dépression à l'automne. Trop de tension au travail, trop de travail à la maison... Complètement désemparé par la crise que traversait sa femme, Roland a choisi de ne pas communiquer sur ce problème avec elle, pour ne pas dramatiser les choses. Résultat ? Laurence en a conclu qu'il ne s'intéressait pas à elle et leur couple a frôlé la rupture.

Cet exemple confirme que refuser de communiquer sur un problème, pour éviter de remuer le couteau dans la plaie, produit exactement les effets contraires à ceux qui sont attendus. On ne peut pas ne pas communiquer.

La planète des signes

Nous vivons en effet sur la planète des signes et nous tâchons de donner un sens à tout ce qui nous entoure pour comprendre et investir le monde. Pour cela, nous prenons appui sur les expériences antérieures que nous avons gardées en mémoire, et nous tentons de relier les informations afin d'y voir plus clair. Dans cette opération, il n'est pas rare que notre interprétation soit erronée parce que chaque situation est singulière : nous ne vivons jamais deux fois la même chose.

L'éternelle question : « Qui a commencé ? »



La communication n'est pas, nous l'avons vu, une simple transmission d'informations entre des individus mais un processus circulaire ininterrompu qui n'a ni début ni fin. En réagissant de telle manière à votre comportement, je l'influence à mon tour par mon attitude, alors qu'en amont, nos comportements étaient déjà déterminés par d'autres échanges. La communication entre nous se poursuit donc à la manière d'une série de boucles continues avec un accommodement permanent, de l'un et de l'autre, pour garder le contact.

Au petit jeu des réponses, il est facile d'expliquer que si l'on a agi ainsi, c'est parce que l'autre nous y a poussé. Ce dernier pourra toujours nous rétorquer qu'il n'a fait que réagir à ce que nous avons fait ou dit précédemment et ainsi de suite. C'est une histoire sans queue ni tête qui peut se prolonger indéfiniment ! L'éternel dilemme de la poule et de l'œuf...

Établir des responsabilités dans un conflit, se renvoyer la balle ne sert souvent à rien. Si nous sommes en conflit, vous et moi, nous le sommes ensemble.

Le feed-back

Les messages verbaux ou non verbaux que nous transmettons à notre interlocuteur, et qu'il nous renvoie à son tour, constituent ce que l'on appelle le « feed-back » (traduisez nourrir en retour). Être capable d'observer ce qui se passe dans la relation, de donner un sens correct aux réactions de l'autre, d'observer la cohérence entre ce qu'il dit, ce qu'il est et ce qu'il fait nous permet de nous recentrer et d'orienter positivement la communication.

À votre avis ? (n° 12)

Dans la relation, les effets obtenus comptent plus que les intentions de départ.

« Communiquer, c'est entrer dans l'orchestre. » Cet aphorisme de Gregory Bateson nous renvoie à une série de questions. Pour

prolonger la métaphore, que faire quand les musiciens n'ont pas répété, quand ils ne s'écoutent pas ou tentent de jouer plus fort que les autres ? Comment éviter les partitions envolées et les pupitres qui partent à la renverse ? De quelle manière prendre part, ensemble, à une production polyphonique agréable à entendre ?

Les conflits révèlent très souvent cette recherche d'un équilibre harmonieux.

Distinguer les deux niveaux de la communication

Toute communication fonctionne sur deux niveaux de sens : le contenu et la relation. Le contenu représente le premier niveau de la communication : celui de l'information brute. Il concerne les données transmises sans prendre en compte la façon dont elles le sont, ni les intentions des individus. Par exemple, lorsque je dis : « J'ai besoin de parler avec toi », je fais apparaître mon désir d'établir le dialogue.

La relation englobe le contenu et indique de quelle façon le message doit être compris. Elle n'est donc pas un simple décodage, mais appelle une interprétation de la part de la personne qui reçoit le message. La façon dont je présente les choses, mon état émotionnel, ma manière d'être et de parler, mes regards en disent long sur mes motifs personnels.

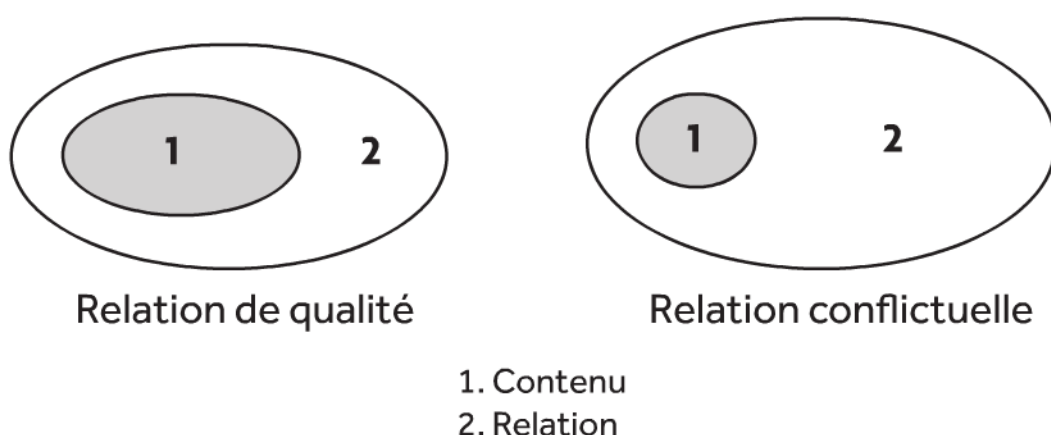
Pour reprendre l'exemple précédent, si j'utilise un ton ferme, injonctif, autoritaire, mes paroles pourront signifier pour mon interlocuteur : « Je suis en colère contre toi, je veux régler des comptes. » Si, en revanche, je souris, je parle avec douceur, l'autre comprendra : « J'aime parler avec toi, je me sens bien en ta compagnie. »

La relation prime sur le contenu. Elle le renforce ou le désamorce. Et sans relation, pas de contenu... Alors que l'on peut très bien concevoir une relation sans contenu. Par exemple, lorsque nous parlons de tout et de rien, de la pluie et du beau temps, nous ne

faisons qu'entretenir le rapport sans échanger vraiment un contenu informatif.

À noter

- Plus la relation est de qualité entre nous, plus nous serons capables d'échanger du contenu, moins nous devrons faire des efforts pour communiquer ensemble.
- Plus la relation est conflictuelle, plus le contenu échangé est maigre (quand il n'est pas absent). Dans cette situation, nous consacrons en effet l'essentiel de notre temps à redéfinir la relation qui nous unit l'un à l'autre.



Prendre en compte le non-verbal

De la même manière que les mots que nous utilisons peuvent dépasser ou déformer notre pensée, nous communiquons de manière non verbale beaucoup plus de choses que nous ne pouvons l'imaginer. Ainsi, près des trois quarts de la communication fonctionnent sur ce mode.

Au premier rang des indicateurs, on trouve la gestuelle, les regards, les mimiques et le masque du visage. Lorsque nous sommes en conflit avec quelqu'un, nous l'exprimons de manière inconsciente et difficilement maîtrisable. Parfois, ces indices passent complètement inaperçus pour notre interlocuteur. À d'autres moments, ils lui révèlent notre état d'esprit.

Notre façon de parler, les intonations, le débit et la puissance de notre voix indiquent également ce que nous ressentons, notre humeur du moment.

Être soi-même

Être soi-même, sincère et authentique, ne pas avoir peur de ses émotions constituent de sérieux atouts pour éviter les incohérences relationnelles. Si nous nous sentons trahi par nous-même, c'est que quelque chose ne colle pas dans notre communication, que nous jouons un jeu qui ne correspond pas vraiment à ce que nous sommes.

Les contradictions de Christian

Christian et Magali sont divorcés. Au cours d'une confrontation houleuse concernant la garde des enfants, Christian s'efforce de contenir sa colère : « Je suis calme, parfaitement calme », assure-t-il. Mais sa lèvre inférieure tremble, son visage est pâle et ses traits sont tendus. Magali perçoit les incohérences entre ce que Christian affirme et ce qu'il semble ressentir. Elle ne croit pas un mot de ce qu'il dit et reste sur ses gardes.

Observer les échanges

La communication entre les personnes fonctionne selon deux systèmes essentiels qui ont été mis en évidence par les chercheurs de l'école de Palo Alto, en Californie. Ces processus s'établissent, selon les cas, de façon continue ou alternative en fonction de la situation et de la nature des relations entretenues par les protagonistes.

Le miroir

C'est une forme de communication dans laquelle les individus sont sur un même pied d'égalité et adoptent des comportements similaires, « en miroir ». Aucun ne se situe au-dessus de l'autre, dans quelque domaine que ce soit.

Si les personnes engagées dans une communication en miroir se font confiance, se respectent mutuellement, acceptent la parole de l'autre tout en faisant valoir la leur, alors la relation peut se poursuivre de manière satisfaisante.

Si, en revanche, la relation dérape, si l'un des acteurs rompt l'équilibre, par exemple en affirmant sa supériorité, alors les échanges aboutissent par un effet « boule de neige » à une montée en puissance du phénomène qui conduit tout droit au conflit.

La complémentarité

La communication en miroir s'appuie sur un principe d'égalité entre les personnes en présence, tandis que la communication complémentaire repose sur la différence. Le principe en est le suivant : nous sommes dissemblables, nous n'avons pas les mêmes comportements, ni les mêmes points de vue, mais nous nous accordons l'un à l'autre. J'ai besoin de toi et tu as besoin de moi pour que nos actions prennent un sens.

L'exemple classique de la complémentarité est celui du médecin. Lorsque vous vous rendez chez votre médecin, vous présentez des troubles à partir desquels il va établir un diagnostic en utilisant des compétences et des connaissances qui ne sont pas les vôtres. Votre comportement légitime celui du médecin et réciproquement.

Sur le plan familial et professionnel, on trouve de multiples exemples de complémentarité : dans les couples, entre responsables et subordonnés, maître et élève, etc.

Dans ce modèle de fonctionnement, l'un des protagonistes occupe une position « haute », il tient les rênes, oriente la communication (c'est le cas du médecin dans l'exemple ci-dessus), tandis que l'autre se place en position « basse » et adapte son comportement à celui de son partenaire (le patient répond aux questions du médecin et se plie à l'auscultation).

Cette forme de communication, si elle est acceptée par les personnes concernées, peut tout à fait être vécue de façon satisfai-

sante, sans heurts ni débordements. Toutefois, si celui qui occupe la position « haute » abuse de son pouvoir, si l'autre refuse d'être dominé et remet en cause ce mode de fonctionnement, le désaccord apparaît inévitablement.

À votre avis ? (n° 13)

Le conflit peut servir à protéger la relation.

D'un modèle à l'autre

Nous alternons fréquemment d'un modèle à l'autre. Dans un couple, par exemple, on pourra adopter un fonctionnement en miroir, en société, et complémentaire à la maison. Ou l'inverse. De même, la position « haute » pourra être occupée par monsieur, en voiture, ou par madame dans la chambre à coucher. Tous les cas de figure sont possibles !

Communications conflictuelles

Miroir

« Tu m'as manqué de respect, je ne te parle plus. »

« Puisque tu n'as pas voulu que j'invite ma sœur, il est inutile que tes parents viennent. »

Complémentarité

Son chef de service demande à Nathalie de lui servir le café dans son bureau, tous les matins à neuf heures précises. Celle-ci n'accepte pas que son supérieur hiérarchique la considère comme une domestique à son service. Elle rêve de prendre sa revanche...

Ne pas négliger la situation

Nous ne nous comportons pas de la même manière au cours d'un déjeuner d'affaires avec des fournisseurs, dans une salle de conférence, pendant une matinée de pêche à la ligne avec un ami ou dans les bras de la personne que nous aimons. Qu'on le veuille

ou non, le contexte et l'environnement dans lesquels intervient la communication agissent sur nous, bien souvent à notre insu, et modifient notre état d'esprit.

De façon réciproque, nous exerçons une action sur le contexte, en réponse aux effets qu'il produit sur nous. Si, par exemple, au cours d'un différend, nous ne nous sentons pas reconnu et répondons à notre interlocuteur de manière agressive, nous changeons évidemment la donne.

Aller vers l'autre

En dehors des pratiques introspectives, pour communiquer, il faut être au moins deux. Or, nous avons tendance à fonctionner avec nos propres grilles de références, notre échelle de valeurs sans suffisamment prendre en compte celles d'autrui. Nous recherchons souvent la suprématie.

À votre avis ? (n° 14)

La communication n'est pas une technique, mais un humanisme.

Aller vers l'autre, c'est :

- l'écouter pour répondre de manière efficace ;
- recueillir du feed-back ;
- comprendre ce qui est en jeu dans la relation ;
- savoir s'adapter en permanence ;
- tenir compte du contexte ;
- faire la part des choses entre ce qui est dit et ce qu'il faut comprendre.

Mais sans céder au prêchi-prêcha et aux excès de bons sentiments, sans renoncer à s'affirmer en tant que personne. Équilibre difficile à réaliser, vous en conviendrez...

Exercice : caractériser la communication

Cette grille de questions vous permet de préciser les éléments de la communication. Vous pouvez l'utiliser pour faire le point en situation de conflit. Entraînez-vous en partant d'une expérience personnelle vécue récemment.

1. Dans quelle situation le désaccord intervient-il ? Où ? Quand ? En quoi cette situation influence-t-elle la relation ?

.....

.....

.....

2. Sur quel modèle principal fonctionnez-vous avec la personne avec qui vous êtes en conflit (miroir, complémentarité) ? En général, ce modèle vous donne-t-il satisfaction, à l'un et à l'autre ?

.....

.....

.....

3. Vous sentez-vous parfois « trahi » par ce que vous exprimez de façon non verbale ? Quand précisément ?

.....

.....

.....

4. Quels sont, à votre avis, les événements déclencheurs et les facteurs sous-jacents à l'origine du conflit ? Le conflit apparent cache-t-il une relation perturbée de longue date ?

.....

.....

.....

À votre avis ? Réponses 11 à 14

11. CELA DÉPEND. Peut-être votre interlocuteur est-il hermétique, gêné par vos propos, préoccupé par d'autres problèmes ; peut-être ne dispose-t-il pas des éléments linguistiques, intellectuels ou culturels qui lui permettraient de vous entendre ; peut-être aussi vous êtes-vous mal exprimé ou laissé emporter par vos émotions. À moins que la relation entre vous deux ne soit de mauvaise qualité et qu'il n'ait pas envie de vous prêter attention. Toutes ces suppositions sont acceptables. Mais, ce qu'il faut surtout retenir de ce point, c'est qu'aucun des protagonistes ne peut être tenu pour totalement responsable de l'échec de la communication.

12. VRAI. On considère en effet que c'est le récepteur, celui qui reçoit, décode et interprète le message, qui valide la communication. Autrement dit, et malgré la meilleure volonté du monde, il est possible que vous ne soyez pas compris par votre interlocuteur. Auquel cas, vos intentions de départ, aussi louables soient-elles perdent tout leur sens.

13. VRAI. Il arrive que, dans certaines situations, le désaccord soit un jeu qui préserve l'équilibre relationnel des protagonistes ou qui constitue un système de défense. Si le conflit disparaît, la relation est rompue.

14. CELA DÉPEND. Dans notre société, la communication est surtout considérée comme un ensemble d'outils et de techniques de gestion des relations humaines dont l'usage est souvent limité à un nombre restreint d'individus. Mais elle est aussi orientée vers l'épanouissement de la personne humaine. Dans le traitement des désaccords, il est souhaitable d'adopter une vision humaniste de la communication et de mener une réflexion personnelle plutôt que de chercher désespérément des solutions « miracle » fixées une fois pour toutes.

Mémento du chapitre 6

La communication humaine n'est jamais parfaite. Malgré le fait que « nous ne pouvons pas ne pas communiquer » et que tout, autour de nous, « parle », nous éprouvons les plus grandes difficultés à produire et à traiter des informations qui puissent avoir le même sens pour tout le monde. En outre, un nombre important d'informations nous échappent, notamment dans le domaine non verbal. Nous sommes influencés par le contexte et notre corps en dit souvent plus que nous ne l'imaginons.

La communication est un processus circulaire qui ne s'arrête jamais. Pourtant, nous nous efforçons souvent de lui trouver un début et une fin pour expliquer de façon logique que nous ne sommes pas responsables de ce qui nous arrive.

Elle fonctionne sur deux niveaux : le message brut (le contenu) et sa mise en forme (la relation). La relation agit de manière importante sur le contenu.

Il existe deux modèles de communication : le miroir, fondé sur l'égalité entre les protagonistes, et la complémentarité, dans laquelle ces derniers s'adaptent l'un à l'autre.

AUX SOURCES DU CONFLIT

Au programme

- Les problèmes de définition
- Les erreurs d'interprétation
- Les pièges personnels
- Les difficultés à prendre du recul
- Les enjeux cachés
- Les jeux conflictuels

Nous avons vu au chapitre précédent qu'un certain nombre de paramètres pouvaient compromettre la communication et permettre au désaccord de s'installer dans la relation. Il existe d'autres facteurs qui renforcent encore ce phénomène et qui sont les sources de nombreux conflits.

Les problèmes de définition

« Je trouve que je fais des efforts pour te faire plaisir. J'aimerais que tu t'en rendes compte et que tu fasses preuve d'un peu plus de considération à mon égard. »

Tout est dit dans cette remarque édifiante : comment la personne se perçoit, comment elle aimerait que l'autre la comprenne et comment elle souhaiterait qu'il se comporte, à l'avenir, par rapport à elle. Le problème avec ce genre de définition réside dans le fait que son interlocuteur dispose de quatre types de réponses possibles :

- il accepte simplement la remarque et se conforme à la demande qui lui est faite ; mais il peut, par la suite, regretter d'avoir fait preuve de faiblesse en accédant un peu trop rapidement aux désirs de l'autre ;
- il n'est pas d'accord et avance des arguments pour montrer que la remarque n'est pas fondée, auquel cas la discussion est possible et peut aboutir soit à un rééquilibrage de la relation soit au renforcement de la querelle ;
- il annule la communication : en changeant de sujet, en utilisant l'ironie, en entretenant le malentendu ;
- il refuse le dialogue en restant muet ou en déclarant que ce genre de discussion ne l'intéresse pas.

Toutes ces réponses peuvent ouvrir la porte au désaccord, mais les deux dernières sont particulièrement tensionnelles, car elles conduisent à nier l'autre, à refuser de le reconnaître en tant que personne, à faire comme s'il n'existait pas.

À votre avis ? (n° 15)

La communication est souvent dissymétrique.

Les erreurs d'interprétation

Que pensiez-vous ? Que vouliez-vous dire ? Qu'avez-vous dit vraiment ? Que vous attendiez-vous à entendre ? Qu'avez-vous entendu ? Qu'avez-vous compris ? Qu'allez-vous retenir et retransmettre ?

À chacune des étapes d'un échange sont susceptibles de se glisser des erreurs d'interprétation dont les effets peuvent être graves, susciter l'incompréhension, le malaise et enclencher un conflit.

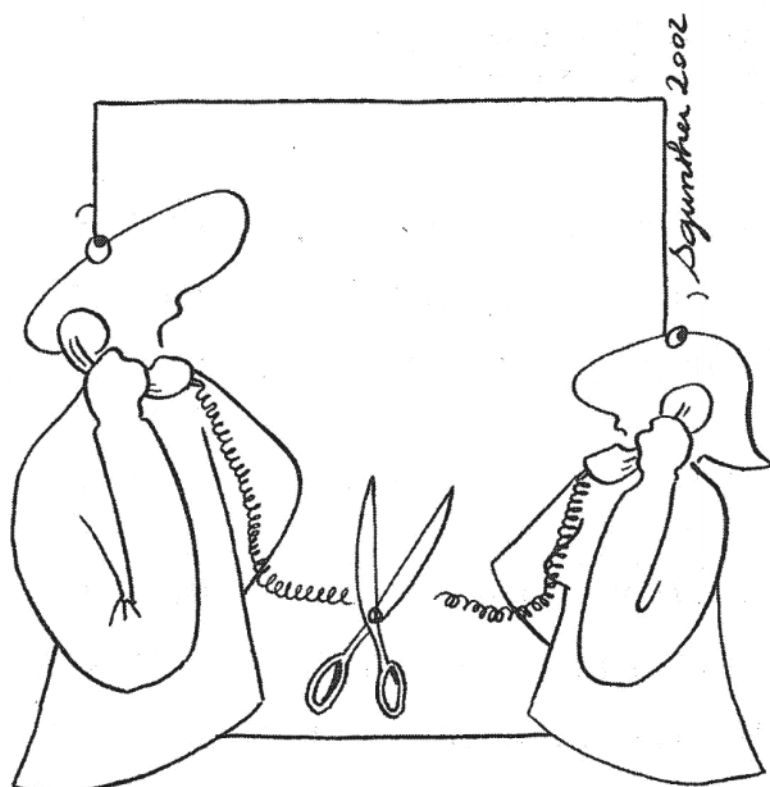
Il est donc essentiel, pour favoriser la réception du message et réduire les problèmes de traduction, de s'assurer que l'autre a bien compris le sens de ce que nous lui avons dit, qu'il est bien sur la « même longueur d'ondes ». Cette opération est d'autant plus importante que trois principaux modes de fonctionnement,

tout à fait subjectifs, nous permettent de filtrer les informations et de structurer notre perception du réel. Utiles, parce qu'ils sont économiques et nous aident à nous adapter beaucoup plus rapidement à une situation, ils sont aussi réducteurs dans la mesure où ils limitent notre vision des choses.

La généralisation

Utiliser un exemple ou une expérience personnels passés pour en tirer des conclusions plus larges, c'est prendre la partie pour le tout, étendre une situation à toutes celles qui semblent s'en rapprocher.

Lorsque nous observons que toutes les bicyclettes fonctionnent de la même manière, cette attitude est positive parce qu'elle nous dispense de mettre en œuvre une conduite d'apprentissage à chaque fois que nous utilisons ce type de véhicule.



En revanche, si nous abusons de la généralisation dans nos relations avec autrui, les déboires sont peut-être au rendez-vous. Dire à une personne : « Tu ne te comportes jamais comme je le souhai-

terais » revient à l'enfermer dans un schéma unique et à la priver, de cette manière, de toute possibilité d'évolution ou de changement personnel.

Le filtrage

Cette opération consiste à ne retenir, autour de nous, que ce qui nous intéresse. Nous prélevons les informations ou les perceptions dont nous avons besoin parce qu'elles nous permettent de comprendre ce qui se passe, de nous orienter, parce qu'elles nous rassurent et nous renforcent dans nos convictions.

À l'instar du processus de généralisation, le filtrage peut limiter négativement notre perception. Lorsque nous ne retenons, par exemple, que les choses qui vont mal dans notre couple, nous focalisons notre attention sur les aspects désagréables de la relation en omettant de reconnaître qu'à certains moments la vie à deux nous apporte des satisfactions. L'autre peut mal vivre la façon dont nous filtrons la réalité. Ce processus est potentiellement conflictuel.

Dans le langage, nous effectuons également des filtrages lorsque nous oublions un terme dans une proposition. Si je dis par exemple : « Tu me déçois », j'oublie de dire dans quelle situation et pour quelle raison. « Il vaut mieux clore le débat avant que ça n'empire... » Cela vaut mieux que quoi ? Qu'arrivera-t-il si nous le poursuivons ? Qu'est-ce qui deviendra pire ? Pire que quoi ?

À votre avis ? (n° 16)

De nombreux conflits naissent d'un simple désaccord.

La déformation

Lorsque nous interprétons de façon frauduleuse les paroles ou les actes de quelqu'un, nous effectuons une déformation. C'est-à-dire que nous nous référons à un comportement de l'autre pour en déduire des hypothèses ou des conséquences qui sont en décalage avec la réalité.

Dans le domaine des relations humaines, chaque fois que nous utilisons des phrases du type : « Il ne m'a pas regardé donc il me méprise » ou : « Si tu m'aimais, tu annuleras ce rendez-vous », nous effectuons des déformations.

Posons-nous à chaque fois les questions qui nous permettraient de désamorcer le processus : qu'est-ce qui me fait dire ou penser cela ? En quoi le comportement de l'autre justifie-t-il que j'en arrive à cette conclusion ? L'expérience me permet-elle d'être totalement affirmatif sur ce point ?

Les pièges personnels

Une personne qui commet des erreurs d'interprétation ne le fait pas forcément par esprit de contradiction ou pour faire preuve d'originalité. La plupart du temps, elle n'a conscience ni des processus qu'elle met en œuvre pour s'adapter à la situation, ni des effets pervers qui peuvent en découler. Il est donc souhaitable de faire preuve d'indulgence pour temporiser et recadrer les échanges. L'affrontement brutal n'est pas toujours une solution appropriée.

L'accumulation émotionnelle

Une Cocotte-Minute remplie d'eau et placée sur le feu ne mettra que quelques minutes à éclater si l'on bloque la rotation de la soupape. Si, au contraire, on permet à intervalles réguliers à la vapeur de s'échapper, il est probable que nous pourrions maintenir l'ébullition jusqu'à complète disparition de l'eau.

Il en va de même avec les émotions que l'on contient. La pression monte et finit par provoquer l'explosion. Nous ne nous contrôlons plus, nos mots dépassent notre pensée, la violence nous submerge et nous entrons en conflit avec le premier venu pour un détail sans importance, même si l'autre n'est pas directement responsable de notre surcharge émotionnelle. Il n'ajoute parfois que la goutte d'eau qui fait déborder le vase...

Comment pallier, soi-même, ce type de problème ? En ne nous laissant pas déborder par nos émotions, en les libérant à mesure qu'elles apparaissent, comme la vapeur de la Cocotte.

De quelle manière réagir lorsque l'on est confronté à quelqu'un qui sort de ses gonds ? Certainement pas en considérant que ses attaques sont dirigées contre nous mais, au contraire, en aidant la personne à vider son sac, à nommer ses émotions et à les relier à leur véritable origine.

Les comportements parasites

Nous avons pris l'habitude de nous réfugier dans des rôles de prédilection, des sentiments ou des points de vue privilégiés qui définissent par avance la nature des relations que nous entretenons avec les autres. Ils nous semblent correspondre le mieux à notre personnalité et présentent l'avantage d'être utilisables à peu près dans toutes les circonstances, sans nécessiter de gros efforts de notre part.

Ils nous caractérisent auprès des gens que nous côtoyons : ils se sont, eux aussi, habitués à nous voir agir de telle façon dans telle situation. Ils ont remarqué, par exemple, que nous sommes d'un naturel plutôt morose. Ils savent que, face au conflit, nous avons tendance à fuir. Ils peuvent imaginer, sans trop se tromper, les mots que nous allons prononcer lorsque nous devons affronter le désaccord.

Ces comportements parasites peuvent avoir des conséquences fâcheuses parce qu'ils coupent court à tout échange authentique et imposent aux autres un certain modèle de comportement en réponse à nos conduites. Même s'ils échappent à notre conscience, ils sont de nature manipulateur et en général inadaptés à la situation.

Le « caractère » d'Erwan

Erwan ne veut pas montrer ses faiblesses. Aussi se comporte-t-il de façon froide et autoritaire quelles que soient les circonstances. Dans son entourage professionnel, on estime que c'est dans son « caractère » et l'on évite, dans la mesure du possible, d'entrer en désaccord avec lui. Mais il en va tout différemment dans le cercle familial où les « accrochages », notamment avec son beau-père, sont fréquents. Le comportement préférentiel d'Erwan parasite sa vie privée.

À noter

LES MESSAGES NÉGATIFS

Taibi Kalher, psychologue du comportement, a mis en évidence les cinq messages négatifs les plus fréquents, que nous utilisons au quotidien et qui parasitent la communication lorsqu'ils sont employés de façon inappropriée.

- « Dépêche-toi ! »

Le temps presse, n'attends pas pour agir.

- « Sois fort ! »

Montre que tu ne te laisses pas impressionner. Coupe le robinet des émotions.

- « Fais des efforts ! »

La réussite se gagne à la force du poignet. Plus tu en feras, plus tu auras des chances d'y arriver.

- « Fais-moi plaisir ! »

Aime-moi et ne fais pas en sorte que je ne t'aime plus. Fais disparaître tout ce qui pourrait me paraître désagréable chez toi.

- « Sois parfait ! »

Tu n'as aucun droit à l'erreur. On peut toujours faire mieux. Tu dois être le meilleur.

Parce qu'ils sont facteurs d'angoisse et de stress, la multiplication de ces messages paralysants peut aboutir à la soumission, à la passivité, à la culpabilisation ou à l'escalade contestataire et au conflit.

Les difficultés à prendre du recul

Prendre du recul ne signifie pas faire machine arrière, mais « poser un moment ses valises » pour discuter de la relation dans laquelle nous sommes engagés, en nous efforçant autant que possible de

nous détacher de celle-ci. Exercice difficile, me direz-vous : il n'est pas simple de nager dans les vagues et en même temps de se contempler en pleine action depuis la plage...

On peut toutefois utiliser le langage pour lever un certain nombre d'imprécisions qui touchent à la relation :

- en faisant apparaître les « trous » informatifs dans le discours, le manque de renseignements ;
- en recadrant les interprétations problématiques ;
- en trouvant des contre-exemples pour dégonfler les généralisations.

À noter

LES OBSTACLES

- Nous avons pour principe de ne jamais parler de nos problèmes.
- Nos émotions nous appartiennent. Nous ne devons pas les exprimer au grand jour.
- Il y a des sujets tabous qu'il vaut mieux éviter d'aborder.
- En échangeant sur notre relation, nous la mettons en danger parce que pour en parler, nous avons besoin d'en sortir.

Les enjeux cachés

Qu'avons-nous à perdre et à gagner dans le différend qui nous oppose ? La communication recèle des enjeux personnels dont nous mesurons mal les effets sur la relation.

Ne pas perdre la face

Nous ne sommes pas naturellement enclins à sortir d'un conflit la tête basse, sans avoir tiré d'une manière ou d'une autre notre épingle du jeu. Nous souhaitons garder une bonne image de nous-même, en oubliant parfois de préserver celle de l'autre, ce qui ne peut qu'accentuer la dispute.

Garder ses distances

Pour régler le désaccord, nous avons besoin d'entrer en contact avec notre adversaire, de lui céder une partie de notre territoire personnel. Souvent, cela nous pose problème car nous ne souhaitons pas que l'autre empiète sur nos plates-bandes.

Accepter ou refuser certains types de relation

Nous cherchons à renforcer la relation avec certaines personnes que nous apprécions ou, au contraire, à couper les ponts avec d'autres, parce qu'elles nous insupportent. Dans ce cas, le conflit peut être un moyen pour parvenir à nos fins.

À votre avis ? (n° 17)

Nous sommes ce que nous faisons.

Influencer l'autre

Pousser l'autre à l'action, lui prescrire les comportements que nous souhaitons lui voir adopter, ces pratiques sont proches de la manipulation. Si la stratégie se révèle gagnante pour lui, l'autre peut se dévaloriser : il n'est pas lui-même à l'origine des solutions qui lui ont permis de progresser. Si la manœuvre s'avère plutôt en notre faveur, la personne manipulée risque de percevoir nos intentions et chercher à prendre sa revanche en utilisant tous les moyens qui sont à sa disposition. L'effet « boomerang » jouera contre nous.

À noter

LÉGENDES ET CRISES DE VIE

Nous ne sommes pas complètement prisonniers de notre histoire personnelle, mais nous n'en sommes pas totalement libres non plus. Depuis notre plus jeune âge, nous avons subi certaines formes de conditionnement, vécu certains types de relation avec nos parents, reçu une éducation et intégré des principes. Tout

cela pèse sur nous, même si nous l'avons oublié. Qui n'a pas vécu la honte ou la culpabilité ? Qui ne s'est jamais senti soumis, humilié ?

Des secrets de famille, parfois lourds à porter, des événements traumatiques, deuils, ruptures, ou des crises personnelles, comme la fameuse crise du milieu de la vie, ponctuent le cours de notre existence et ne sont pas complètement étrangers à ce qui nous arrive.

En prendre conscience nous permet souvent de comprendre notre propre attitude face au désaccord. Souvent, nous avons tendance à reproduire ce que nous avons vécu et à infliger aux autres les souffrances que nous avons nous-même subies par le passé. En outre, les conflits ont ceci de positif qu'ils nous permettent de nous confronter à l'histoire des autres et de nous situer par rapport à eux.

Les jeux conflictuels

En fonction des personnes avec lesquelles nous nous trouvons, nous avons tendance à établir, encore une fois de manière plus ou moins consciente, certains types de relation plutôt que d'autres. Nous participons à un système d'échange, à des jeux relationnels. Ces jeux sont constants et répétitifs : nous nous comportons toujours à peu près de la même façon, avec les mêmes personnes.

Si les échanges de ce type nous permettent de jouer nos rôles de prédilection sans que cela ne pose de problème, il y a de fortes chances pour que la relation soit durable. Si, en revanche, l'un des partenaires refuse d'entrer dans le jeu, elle devient discordante et soit nous parvenons, d'un commun accord, à changer les éléments du scénario, soit nous entrons dans l'escalade conflictuelle.

Les types d'échange

Les « transactionnalistes » distinguent théoriquement trois grandes familles d'échanges :

1. Les échanges complémentaires : nos comportements sont en phase.
 - « Quelque chose ne va pas entre nous. »
« Nous pouvons en parler si tu veux. »

2. Les échanges croisés : nos intentions ne coïncident pas avec les effets qu'elles provoquent chez l'autre.

- « Quelque chose ne va pas entre nous. »
« Certes, mais tu es totalement responsable de ce problème. »

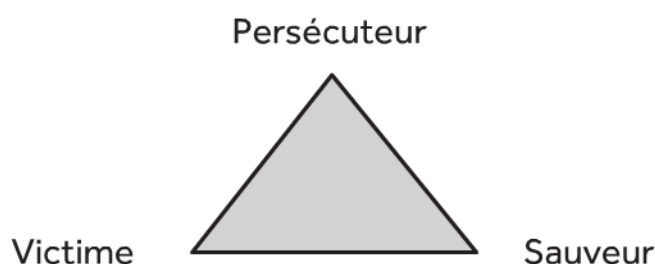
3. Les échanges piégés : nos comportements ou nos messages diffèrent de nos intentions réelles. Nous utilisons, dans ce cas, le paradoxe, le sous-entendu ou l'ironie.

- « Quelque chose ne va pas entre nous. »
« Tiens, c'est une découverte ? »

D'après le psychiatre américain Éric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle, 90 % de nos échanges sont des échanges piégés, ce qui prête évidemment à réfléchir lorsque l'on conduit une réflexion sur le conflit...

Le triangle dramatique

Dans notre communication, nous mettons en œuvre des stratégies inconscientes qui se conforment à des scénarios permanents dont il est parfois très difficile de sortir. Dans un article consacré à la dramaturgie, Stephen Karpman a identifié une distribution des rôles potentiellement conflictuelle très fréquente dans les relations humaines.



Le Persécuteur

Pour lui, être efficace, c'est imposer violemment des règles. Les siennes de préférence ! La frustration est souvent à l'origine de son comportement. Il considère que chacun est responsable des

problèmes qu'il rencontre et, qu'au final, les autres n'ont que ce qu'ils méritent. Spécialiste de l'affrontement musclé, le Persécuteur n'a qu'une doctrine : « Marche ou crève ! » Volontiers manipulateur, il excelle dans la critique et le dénigrement systématique. Il n'existe vraiment que parce que d'autres se complaisent dans le rôle de la Victime.

La Victime

Elle assume souvent ce rôle pour se protéger ou pour ne pas être abandonnée. La Victime pleurniche, se persuade qu'elle a tout fait pour s'en sortir mais, que décidément, elle manque de chance ! Souvent dépassée par les événements, elle renvoie les problèmes sur les autres et prend un malin plaisir à initier les querelles pour multiplier les reproches à son encontre et se prouver qu'elle existe. Qu'elle se soumette ou qu'elle menace son ou ses persécuteurs (dont elle a grand besoin), la victime ne fait souvent que renforcer les rôles. Elle lance des appels pour être secourue, souvent de façon inefficace, par le Sauveur.

Le Sauveur

Persuadé qu'il sait ce qu'il faut faire pour arranger les choses, confiant dans ses capacités personnelles, le Sauveur s'empresse d'intervenir pour arrondir les angles, apporter la vérité (la sienne) et montrer sa solidarité. On peut compter sur lui en toutes circonstances. C'est en tout cas ce qu'il prétend. Mais en donnant à la Victime sa propre interprétation, il ne lui permet pas de sortir de sa situation. Tout au contraire, il la conforte dans son statut. Le Sauveur est donc souvent d'une aide inefficace. Passionné par les situations conflictuelles dans lesquelles il peut exercer son rôle, il pousse parfois le jeu jusqu'à construire des discordes de toutes pièces, pour le simple plaisir d'avoir à les résoudre.

Les rôles décrits ci-dessus ne sont pas établis de façon définitive. Au cours d'un conflit, le scénario peut évoluer. Le Sauveur peut,

par exemple, devenir la Victime ; la Victime, qui a tellement souffert, prendre le rôle du Persécuteur ou le Persécuteur, torturé par le remords, entrer dans la peau du Sauveur.

En tout état de cause, ces attitudes sont souvent à l'origine de désaccords parfois violents parce qu'elles introduisent des distorsions dans la relation. Prendre conscience de ces jeux dramatiques, que nous jouons parfois avec une facilité déconcertante, permet de neutraliser les effets pervers qu'ils produisent.

À votre avis ? Réponses 15 à 17

15. VRAI. Il existe forcément des décalages entre les protagonistes : sur le plan du langage et de l'aisance verbale, des aptitudes relationnelles, des expériences, des connaissances et de la culture personnelle, au niveau hiérarchique, etc.

16. VRAI. Nous n'imaginons pas le nombre de conflits inutiles qui pourraient être évités si nous mettions en œuvre quelques principes élémentaires de la communication pour lever les ambiguïtés et accepter de n'avoir pas toujours raison. Très souvent, nous nous déchirons pour des faits « imaginaires ».

17. FAUX. Nous sommes évidemment responsables de nos comportements, mais nos comportements ne sont pas nous. Ce n'est pas parce que l'on agit de manière injuste que l'on est injuste. En cas d'erreur, vous pouvez relire le chapitre 5.

Mémento du chapitre 7

Au cours de la communication, nous échangeons des définitions de la relation qui nous unit, c'est-à-dire que nous disons comment nous nous voyons et comment nous voyons l'autre nous répondre. Lorsque ces définitions ne coïncident pas, le conflit peut apparaître.

Les erreurs de traduction sont dues à la façon dont nous percevons le réel : en tirant des conclusions définitives à partir de nos expériences personnelles ; en sélectionnant certaines informations plutôt que d'autres ; en les interprétant de façon incorrecte. Elles conduisent également au désaccord.

Nous accumulons parfois des émotions, nous nous réfugions dans des comportements privilégiés et nous éprouvons des difficultés pour prendre du recul et analyser la nature de notre relation à l'autre. Des enjeux personnels inconscients nous entraînent dans des jeux répétitifs dont il est très difficile de sortir.

Toutes ces « failles » dans la communication favorisent les querelles.

LES RÈGLES D'OR DE LA COMMUNICATION EN SITUATION DE CONFLIT

Au programme

- Première règle : être clair et cohérent
- Deuxième règle : être attentif à l'autre
- Troisième règle : soigner la relation
- Définir une ligne directrice
- Prendre de la distance
- Croire à ce que l'on fait
- Garder son calme
- Savoir se défendre

Tous les conflits sont différents. Chaque désaccord repose sur une grammaire relationnelle complexe et il n'existe pas, à ma connaissance, de caisse à outils suffisamment équipée pour faire face à n'importe quelle panne, si l'on ne dispose pas de quelques notions de mécanique indispensables. Ce qui, finalement, est aussi bien : chacun peut laisser libre cours à sa personnalité et inventer les « outils » qui conviennent le mieux à la difficulté rencontrée.

Pratique rituelle d'Antoine et Pauline

Lorsqu'ils sont en colère l'un contre l'autre, Antoine et Pauline accomplissent un rituel curieux : échanger les pires grimaces afin de faire rire l'autre. Cette pratique fait tomber la tension et permet de prendre du recul pour aborder le problème « à froid » et de façon plus positive.

Toutefois, il est avantageux de connaître quelques principes élémentaires pour éviter les pièges les plus fréquents de la communication. Ce chapitre aborde les règles d'or à utiliser en situation de conflit.

Annette en rage contre son chef de service

« Ce que vous pensez m'indiffère et je ne souhaite pas discuter avec vous car j'ai mieux à faire. Mais de toutes façons, pour un certain nombre de raisons – vous devez bien imaginer lesquelles –, je ferai tout mon possible pour vous mettre les bâtons dans les roues. Vous m'avez fait assez de mal. À mon tour de vous pourrir l'existence. Œil pour œil, dent pour dent. »

On peut imaginer les raisons pour lesquelles Annette réagit avec autant de véhémence et son intervention a au moins le mérite de faire apparaître au grand jour un conflit latent qui ne date sans doute pas d'hier. Ce qui est une marque de courage. Cependant, Annette néglige les trois règles essentielles de la communication et compromet, par là même, toute opportunité d'une issue positive. Les menaces et les non-dits ne peuvent qu'aggraver la querelle.

À votre avis ? (n° 18)

L'hostilité n'est pas une fatalité.

Première règle : être clair et cohérent

Dans l'exemple ci-dessus, Annette ne dit pas tout. Elle laisse à son opposant le soin de trouver des explications à sa colère et oublie de faire apparaître ses besoins.

D'une manière générale, une communication de qualité doit permettre à l'autre de disposer de tous les éléments qui lui permettront de comprendre les raisons du désaccord. Le message doit être clair, sans ambiguïté, nettement annoncé, si possible en utilisant des phrases courtes, des mots concrets et des exemples précis. Il est utile de savoir par « quel bout » on va commencer et comment se terminera le propos.

Nous avons vu que la communication non verbale jouait un rôle important dans l'échange. Il est souhaitable qu'elle soit en accord avec le discours qui est tenu.

À noter

- Situez le problème.
- Rattachez-le à des événements, des faits.
- Évitez les sous-entendus.
- Vérifiez que l'autre a bien compris le sens de vos propos.

Deuxième règle : être attentif à l'autre

Annette refuse l'échange et le dialogue avec son chef de service. Elle se désintéresse de ce qu'il pense et n'a, dit-elle, pas de temps à lui consacrer pour l'écouter. Cette attitude reflète un manquement à la deuxième règle : la prise en compte de l'autre. Peut-on communiquer de façon efficace en faisant l'impasse sur les intérêts, les besoins et les attentes de la personne avec qui l'on est en désaccord ? Assurément non. Celle-ci est-elle prête à entendre ce que nous avons à lui dire ? Comprend-elle et accepte-t-elle notre message ? Que propose-t-elle en retour ?

Si l'on ne fait pas l'effort d'être attentif à l'autre, de reconnaître ses codes, ses modes de fonctionnement, de se décentrer pour rétablir le dialogue et accueillir sa parole, on néglige le sens même de la communication.

À noter

- Jouez cartes sur table, mais sans choquer votre interlocuteur.
- Parlez un langage qu'il puisse comprendre.
- Tenez compte de ses intérêts, de ses besoins, de ses valeurs.
- Faites preuve d'une écoute authentique.
- Soyez réaliste ! Tout n'est pas toujours possible.

Troisième règle : soigner la relation

Annette souffre, elle menace et affiche clairement son désir de vengeance. Son attitude risque de provoquer une réaction agressive, un repli hiérarchique ou de plus sombres desseins chez son chef de service qui, on peut le parier, n'en restera pas là. Le conflit n'est pas engagé dans une voie très sereine. Il risque fort de persister et de s'envenimer, à moins que la rupture n'intervienne ou que le chef de service ne prenne en main les choses avec tact et lucidité. Ce qui est aussi une possibilité.

À votre avis ? (n° 19)

Dans certaines conditions, être trop direct peut renforcer le conflit.

Soigner la relation n'est évidemment pas chose facile en situation de conflit. Nous avons tendance à considérer l'autre, au mieux comme un empêcheur de tourner en rond, au pire comme notre ennemi mortel et nous ne ressentons pas forcément la nécessité d'entretenir un climat favorable au dialogue. Pour cette raison, il est souvent conseillé d'adopter une ligne directrice de conduite.

À noter

- N'acceptez pas qu'on vous manque de respect.
- Évitez d'être agressif de manière systématique.
- Méfiez-vous des pratiques manipulatoires.
- Essayez d'engager la relation dans une voie constructive.

Définir une ligne directrice

Dans un comité des fêtes, Georges raconte

Georges est président du comité des fêtes dans un village de Provence : « Lorsque toutes les associations étaient regroupées, notamment pour la mise en place du calendrier des manifestations dans la commune, nous avons les plus grandes difficultés à nous écouter, à prendre des décisions qui conviennent à tout le monde. Chaque fois, la discussion tournait au vinaigre. C'était à celui qui parlait le plus fort. Les attaques personnelles et les insultes pleuvaient, quasiment à chaque réunion. J'ai même vu, une fois, des personnes en venir aux mains. Depuis, nous avons établi des règles très strictes pour éviter ces débordements : ne pas interrompre celui qui est en train de parler, interdire les débordements de langage, les insinuations et les règlements de compte, limiter les temps de parole pour que chacun puisse s'exprimer. Ceux qui ne parviennent pas à se conformer à ces principes sont rappelés à l'ordre puis exclus de la réunion. Depuis que nous fonctionnons de cette manière, nous nous disputons toujours, naturellement, mais de façon moins excessive. Nous faisons du bien meilleur travail et nous gagnons du temps. C'est certain. »

Comment permettre au désaccord de s'exprimer pleinement, en évitant les discussions stériles, les attaques personnelles, la violence ? En s'accordant, chaque fois que cela est possible, sur des règles de fonctionnement, des lois relationnelles qui permettront d'instituer le respect mutuel et la liberté de parole. C'est ce que Georges a fait dans l'exemple ci-dessus. Même pour des conflits n'impliquant que deux personnes, vous pouvez, vous aussi, établir un contrat en vous référant à la démarche suivante. Elle s'articule en cinq temps.

1. Faire le bilan

Nous avons déjà vécu ensemble des querelles. Voilà comment les choses se sont passées et ce que nous en avons retiré à titre personnel, les sentiments négatifs que nous avons éprouvés... Quelles solutions pouvons-nous mettre en œuvre pour qu'à l'avenir nous évitions les excès et que chacun puisse s'exprimer dans un climat de liberté et avec un minimum d'objectivité ?

Vous pouvez évoquer ces questions dans votre milieu familial ou professionnel, avec les personnes que vous côtoyez de façon régulière.

Choisissez de préférence un moment favorable, dans une période non tensionnelle. Négociez des règles communes et, au besoin, couchez-les sur le papier. Dans notre culture, la loi est écrite !

2. Se protéger mutuellement

Ne pas mettre en danger la personnalité de l'autre, la juger, l'humilier, la critiquer, l'agresser, de quelque manière que ce soit. Vous ne pouvez pas demander à quelqu'un de vous respecter si vous ne le respectez pas vous-même. Éviter les menaces, le chantage affectif et toute forme de manipulation. Ces éléments peuvent figurer en tête de votre système de règles.

Nous pouvons critiquer les comportements que nous avons adoptés, à un moment donné, dans une situation précise, mais sans en tirer des jugements fermes et définitifs. Après tout, si nul n'est parfait, chacun dispose aussi du pouvoir de changer. Pour peu qu'on lui laisse la possibilité d'exercer ce pouvoir.

3. S'autoriser à parler

Définissez un temps de parole et assurez-vous de la disponibilité des personnes en conflit. Chacun a le droit d'exprimer ses sentiments et d'être écouté. Il n'y a rien de plus frustrant que d'éprouver le sentiment de n'être pas entendu, ou alors... d'une oreille distraite.

La parole n'est pas la propriété exclusive de l'un ou l'autre des protagonistes. Dans de nombreux cas, nous ne sommes pas égaux devant l'usage de la parole. Les beaux parleurs emportent beaucoup plus facilement la mise que les gens réservés ou mal à l'aise avec les mots. Respecter l'autre, c'est aussi apprendre à se taire, à l'écouter, l'aider à formuler clairement sa pensée et ce qu'il ressent.

4. S'efforcer de trouver des solutions

Le conflit doit nous permettre d'accepter nos divergences de points de vue et de les confronter pour trouver des solutions gagnantes, pour l'un et pour l'autre. Nous nous efforçons : d'œuvrer ensemble, de faire preuve d'ouverture, de nous remettre en question et d'évoluer personnellement pour atteindre cet objectif.

« Il est plus avantageux de trouver une solution que d'avoir raison. »
Telle pourrait être notre devise.

5. Rappeler la loi

Chaque fois que l'une des personnes en conflit déroge au contrat, l'autre a le devoir de lui rappeler gentiment les règles qui ont été négociées en commun.

Prendre de la distance

Pour améliorer une relation conflictuelle avec quelqu'un, il est souvent nécessaire de retrouver un équilibre entre la distance et la proximité. Le conflit nous rapproche l'un de l'autre et le contact est douloureux. Nous n'avons plus le recul nécessaire pour nous extraire de la relation et porter un regard critique, alors que celui-ci est nécessaire pour analyser ce qui se passe. Nous nous sentons attaqués personnellement, nous accordons une importance démesurée à des faits anodins et nous ne sommes plus en mesure de décoder correctement ce que l'autre exprime à travers ses comportements.

Joëlle se met au vert

« Notre couple était vraiment devenu très instable. Un jour, c'était le grand amour et le lendemain, sans aucune raison précise, nous nous engueulions comme du poisson pourri. Je sentais que cela me détruisait. Je suis partie pendant quelques jours en Normandie. J'avais vraiment besoin de ce temps pour moi, pour me retrouver et essayer de comprendre ce qui nous arrivait. »

Prendre de la distance permet de faire le point personnellement, en se dégageant de l'emprise des jeux relationnels. Attention toutefois à la façon dont votre partenaire interprétera cette attitude, surtout si vous choisissez, comme Joëlle, de vous isoler en dehors du cercle habituel. Si l'autre se sent floué, trahi, abandonné, s'il ne comprend pas votre attitude, c'est que vous avez sans doute négligé de faire apparaître clairement votre besoin d'oxygène. Prenez vos précautions pour que cette prise de distance physique ne ressemble pas à un signe de fuite, d'indifférence ou de chantage au départ.

Parlez-en... Peut-être la personne avec qui vous êtes en désaccord ressent-elle également cette nécessité de lâcher du lest pour prendre un peu de hauteur !

Croire à ce que l'on fait

Permis de construire de Patrick refusé

Patrick est en conflit avec le maire de son village qui refuse de lui accorder un permis de construire pour agrandir sa maison. Patrick estime que les motifs invoqués par celui-ci sont fallacieux. Les deux hommes se sont rencontrés, mais Patrick s'est énervé et la discussion a tourné court. Sur l'insistance de sa femme, Patrick a obtenu un nouveau rendez-vous avec le maire, mais il reste convaincu que ses efforts resteront vains.

Dans cet exemple, Patrick part perdant. Il pense que sa nouvelle requête n'aboutira pas. Un tel état d'esprit risque d'influencer son comportement et d'aboutir, effectivement, à l'échec. Rappelez-

vous : plus on s'enferme dans son propre raisonnement, plus on produit ce que l'on souhaite éviter. Être convaincu qu'une issue est possible, que les dés ne sont pas jetés d'avance permet de s'engager de façon positive dans le conflit.

Bien entendu, il faut rester réaliste : tout n'est pas toujours possible. Il ne suffit pas de désirer ardemment obtenir un résultat pour que ce résultat soit garanti. La situation prime sur les objectifs personnels et il est important de s'y adapter sans tricher, avec souplesse, cohérence et simplicité. De toutes façons, la perfection n'est pas de ce monde !

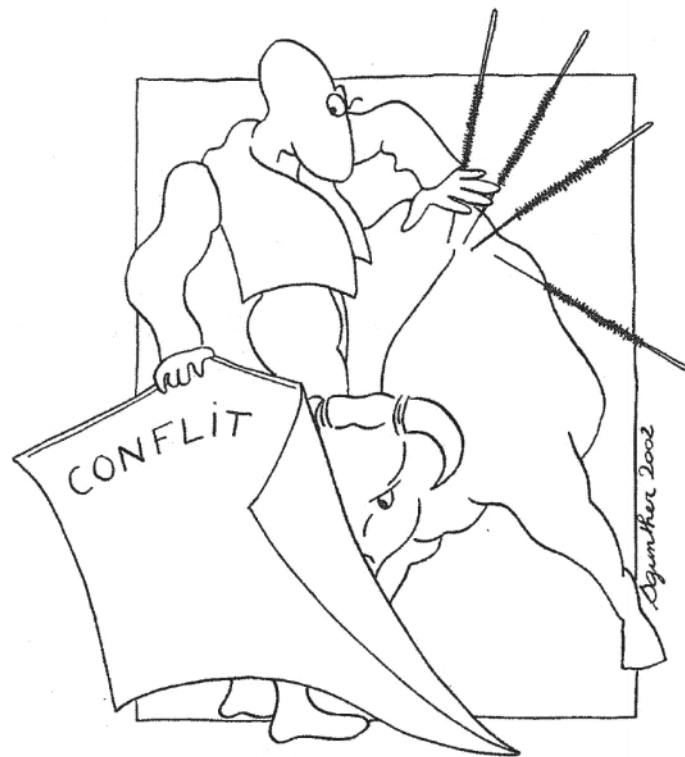
À noter

- Croire en soi-même.
- Croire en l'autre.
- Croire qu'une solution est possible.

Garder son calme

Pour Montherlant, « L'erreur du taureau, c'est de croire au signal ». L'animal perçoit le drapeau rouge et réagit rageusement, au quart de tour.

Nous avons, nous aussi, tendance à nous comporter de la sorte, à réagir au lieu d'agir. Face au conflit, nous fonçons tête baissée. Nous sommes en colère, nous crions et, sans nous en apercevoir, nous nous manipulons nous-mêmes. Nous allons trop loin, et trop vite alors qu'il serait préférable d'aborder le problème avec calme et discernement. L'action dans l'urgence, même si elle peut se justifier dans certaines situations « limites », n'est pas toujours recommandée pour mettre les choses à plat et se confronter l'un à l'autre dans de bonnes conditions. D'autant qu'on ne règle pas sur un coin de table, entre la poire et le fromage, un conflit qui dure depuis très longtemps. Nous verrons plus loin que la rencontre nécessite un certain « cérémonial » qu'il serait dommage de négliger.



Tout est affaire d'équilibre dans un conflit. Et cet équilibre n'est pas simple à trouver parce qu'il est complètement subjectif. Quelques précisions s'imposent toutefois... Garder son calme ne signifie pas :

- se contrôler de manière excessive : on peut aussi libérer ses émotions et lâcher sa colère si elles ne nous « envahissent » pas ;
- être trop gentil ou trop conciliant : vouloir arranger les choses en faisant l'impasse sur ses objectifs personnels n'est pas une attitude satisfaisante.

À noter

- Ne pas faire un drame en cas d'échec.
- Rester réaliste.
- Se donner du temps.
- Ne pas se bloquer sur une mauvaise piste.
- Aimer apprendre en permanence.

À votre avis ? (n° 20)

Notre façon d'aborder le conflit est un révélateur de l'état de la relation.

Savoir se défendre

En utilisant « l'énergie » du conflit pour inventer de nouvelles bases à nos relations, nous devons accepter de nous remettre en question, mais aussi savoir nous défendre lorsque l'autre va trop loin. Dans les chapitres précédents, nous avons déjà évoqué certaines pratiques inacceptables, comme les attaques personnelles ou la manipulation. Voici d'autres situations dans lesquelles vous veillerez à affirmer votre autorité sans tergiverser :

- quand on vous humilie publiquement et que vous n'avez pas la possibilité de répondre ;
- quand on se moque de vous, quand on tourne en dérision tout ce que vous faites ;
- quand on ne vous laisse pas la possibilité de vous exprimer ;
- quand on ne vous écoute pas ;
- quand on vous fait des reproches sans les relier à des faits précis.

À noter

Voici quelques pistes à explorer pour régler un problème :

- ne vous posez pas en coupable ;
- ne cherchez pas à tout prix à vous faire aimer ;
- ne retournez pas contre vous la colère que vous ressentez ;
- proscrivez la violence physique ;
- dites clairement à la personne ce que vous pensez de son attitude ;
- interrogez l'autre calmement pour le pousser à reconnaître à quel point son attitude est critiquable ;
- mettez-vous en colère ;
- dans les cas les plus graves, interrompez la relation et dites pourquoi vous faites ce choix.

À votre avis ? Réponses 18 à 20

18. VRAI. Dans toute situation de crise, il est toujours possible de trouver un élément relationnel commun aux parties qui s'opposent pour permettre, au moins, la rencontre et le débat.

19. VRAI. S'exprimer sans ménagement, aller droit au but sans mâcher ses mots, ces attitudes peuvent faire l'effet d'un électrochoc, surtout si vous n'avez pas habitué votre partenaire à de telles réactions de votre part. Évitez, dans la mesure du possible, de changer de manière radicale la nature de votre relation, pour ne pas « secouer » l'autre sauf, bien entendu, si la situation le justifie.

20. VRAI. Plus nous entretenons des rapports « sains », fondés sur la confiance et le respect mutuel, mieux nous sommes armés pour aborder le conflit avec sérénité. En revanche, si notre relation est de mauvaise qualité, si nous cherchons à gagner contre l'autre et que, pour y parvenir, nous entrons dans des jeux sans fin, il est probable que nous n'affronterons pas le conflit de manière très constructive. Si vous n'avez pas répondu correctement à cette question, vous pouvez relire le chapitre 6.

Mémento du chapitre 8

Il est utile de connaître les principes élémentaires qui régissent la communication pour agir de façon efficace durant un conflit : parler de façon claire en tenant compte de la personne qui nous écoute et faire en sorte que le climat soit propice à la rencontre. Pour éviter que celui-ci ne se détériore, on peut mettre en place un « contrat » de communication qui établit les limites entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. De plus, pour pouvoir aborder le conflit dans de bonnes conditions, certaines attitudes sont à privilégier : avoir confiance dans l'issue qui sera trouvée, même s'il faut rester réaliste, garder son calme et savoir se défendre en cas de débordement.

LA COMMUNICATION NON VIOLENTE

Au programme

- Première étape : situer le problème
- Deuxième étape : nommer ses émotions
- Troisième étape : analyser ses besoins
- Quatrième étape : formuler une demande
- Aider les autres
- Des attitudes qui appellent la vigilance

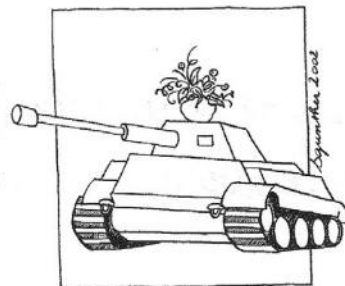
Communiquer de façon non violente consiste à ne pas juger ce que les autres font ou disent, mais à porter une attention particulière sur ce que nous ressentons et à faire apparaître nos besoins. Il s'agit donc avant tout d'une démarche d'évolution personnelle dans laquelle l'individu assume ce qu'il fait, ce qu'il pense et ce qu'il ressent sans tenir systématiquement les autres pour responsables de ses déboires ou de ses échecs.

L'approche non violente présente de nombreux avantages :

- elle permet de désamorcer les conflits dans le calme et la transparence ;
- elle préserve la relation en limitant les malentendus, les attitudes réactives et le repli sur soi ;
- elle favorise l'écoute et l'empathie (la faculté de ressentir ce que l'autre ressent), souvent nécessaires au traitement du désaccord ;
- elle propose une procédure qui rompt avec les conditionnements traditionnels et permet de mieux se connaître soi-même.

À votre avis ? (n° 21)

Communiquer de façon non violente consiste à rester calme, à ne pas exprimer sa colère.



En adoptant de façon délibérée une attitude non violente, vous incitez l'autre à sortir avec vous de l'engrenage du conflit, même s'il ne maîtrise pas lui-même ce processus.

Marshall Rosenberg, docteur en psychologie clinique et directeur de la formation du Centre pour la communication non violente, décrit une démarche en quatre étapes.

Première étape : situer le problème

Cette première étape consiste à examiner la situation. Que se passe-t-il ? Qui a dit ou fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

Ne cherchez pas d'explication, de justification aux faits. Ne portez aucun jugement, ne faites aucune critique. Ne tentez pas de vous défendre. Il s'agit simplement d'être attentif à la situation et de la décrire de la manière la plus sincère et la plus objective possible.

Deuxième étape : nommer ses émotions

La situation décrite avec précision dans la première étape a suscité chez vous un sentiment, une émotion, un trouble ou un malaise. Identifiez vos sensations, sans tenir l'autre pour responsable direct de leur apparition.

Je sais que ce dernier point n'est pas facile à accepter, mais une image peut vous aider à comprendre cela : un morceau de savon peut boucher votre lavabo ; il n'est cependant pas responsable du fait que le tuyau soit trop étroit pour permettre son passage !

L'autre déclenche, par ses mots ou ses actions, des états émotionnels chez vous, mais il n'en est pas la cause. Vos sentiments vous appartiennent. Ils sont les indices d'un manque, d'un besoin non satisfait. Exprimez-les clairement, sans artifice ni exagération, en choisissant les mots qui vous paraissent les plus appropriés pour décrire ce que vous ressentez. Méfiez-vous des termes vagues, imprécis qui laissent une trop grande part à la libre interprétation de votre partenaire. Évitez les tournures négatives ou interrogatives, les phrases « à trous », les généralisations : « Je ressens toujours la même chose quand vous me critiquez » et les déformations : « Je pense que je me sens triste parce que j'ai l'impression que vous me détestez. » (Si vous avez oublié ces problèmes de traduction, vous pouvez retourner au chapitre 7).

Utilisez le pronom « je » pour confirmer que vos sentiments vous appartiennent :

- « Je me suis senti... »
- « J'ai éprouvé... »
- « J'ai eu l'impression que... »
- « Mon sentiment a été que je... »

À noter

LES ÉMOTIONS

La vie et le contact avec les autres sont une source intarissable d'émotions. Admiration, amour, désir, haine, jalousie, joie, peur, tristesse pimentent le cours de notre existence et fondent notre histoire personnelle.

Pourtant, il n'est pas toujours facile d'identifier ses émotions, de les accepter et d'exploiter leur énergie de façon positive. Très souvent, pour des raisons sociales ou morales, nous les refoulons parce que nous avons l'impression qu'elles nous trahissent, qu'elles nous mettent à nu ou révèlent nos faiblesses. Nous les jugeons inacceptables.

En agissant de cette manière, nous nous coupons de nos besoins et nous éprouvons davantage de difficultés à comprendre les autres.

Adopter systématiquement une attitude non violente peut justement produire la violence.

Troisième étape : analyser ses besoins

Très souvent, pour exprimer nos besoins, nos manques, nos attentes ou nos convictions, nous utilisons des voies détournées qui transitent par un intermédiaire entre nous et nous : l'autre, celui que nous jugeons, que nous critiquons, que nous attaquons. Il résulte de ce tour de passe-passe deux phénomènes opposés.

Ou bien l'autre fait preuve d'empathie et décrypte le message caché :

- « Vous vous moquez de moi, j'en ai assez. » → « J'ai l'impression que vous êtes contrarié parce que vous souhaitez que je vous accorde davantage de considération. »

Ou bien il ne saisit pas le sens réel du message, le besoin caché derrière les mots, et lui attribue une autre signification qui amène au conflit :

- « Vous vous moquez de moi, j'en ai assez. » → « Vous êtes vraiment de mauvaise foi. Et puisque vous le prenez sur ce ton, sachez que je me contrefiche des gens épidermiques. »

En analysant et en annonçant les besoins qui sont reliés à nos émotions, nous concentrons notre attention sur la situation qui nous pose problème, sans extrapoler ou laisser notre imaginaire prendre le dessus. Nous prenons la responsabilité de nous engager personnellement et nous améliorons ainsi la qualité de la discussion.

Quatrième étape : formuler une demande

Nous avons observé et décrit une situation qui nous pose problème et nous avons fait part des émotions qu'elle nous suscitait. Nous avons fait apparaître les besoins rattachés à ces émotions. Nous pouvons maintenant formuler une demande précise pour qu'à l'avenir nos besoins puissent être satisfaits. À ce stade du traitement, il importe plus que jamais d'aller droit au but, avec réalisme, sans tourner autour du pot, sans escamoter une partie des solutions que l'on propose. Le message doit être clair, net et précis.

« Je ne voudrais pas que l'on continue comme cela » n'est pas une demande correctement formulée. Elle est trop vague. Elle ne dit pas explicitement ce qui est souhaité. Le « on » est impersonnel et la formulation négative ne convient pas. Dites ce que vous voulez, pas ce que vous ne voulez pas ! « Je souhaite qu'à partir de la semaine prochaine les commerciaux rencontrent les gens du service informatique, tous les vendredis matin à huit heures » est déjà une demande beaucoup plus précise.

Les coups de téléphone de Sandra

Méthode contestable

« Comme d'habitude, tu es restée pendue deux heures au téléphone... Avec ta copine Marie-France, je suppose. Celle-là aussi, quelle pie ! Je ne sais pas ce que vous pouvez vous raconter. En tout cas, mon client n'a pas rappelé depuis. Si je perds ce marché à cause de toi, tu pourras te féliciter d'avoir contribué à ma faillite. Bravo ! »

Méthode non violente

« Sandra, cet après-midi, tu as utilisé le téléphone de quinze heures à dix-sept heures (situation). Je suis très contrarié car un client devait me rappeler et j'ai peur d'avoir perdu ce marché (émotions). J'ai besoin que l'on puisse me joindre facilement pour mon travail ; comprends-tu (besoin) ? En attendant que je dispose d'une ligne professionnelle, je te propose d'éviter de téléphoner trop longtemps aux heures de bureau (demande). »

À noter

- Parlez en utilisant le pronom « je ».
- Affirmez-vous clairement et complètement.
- Utilisez des phrases positives : « Je souhaite que... », plutôt que : « Je n'ai pas envie que... »
- Défendez vos droits, sans pour autant remettre en cause ceux des autres.
- Soyez attentif à ce que vous ressentez tout en gardant le contact avec votre opposant.

À votre avis ? (n° 23)

La non-violence s'apparente à une démission personnelle.

Aider les autres

La démarche non violente peut être utilisée pour faciliter la communication en situation de conflit. Elle est également conseillée pour guider les personnes avec qui nous sommes en désaccord. Cette pratique exige du respect et de la bienveillance pour que l'autre puisse analyser la situation, relier ses émotions à ses besoins et formuler une demande précise, sans avoir l'impression que nous tentons de le manipuler.

Nous verrons dans les chapitres suivants comment développer une attitude empathique, s'entraîner à l'écoute et à la reformulation, ces techniques allant de pair avec la communication non violente.

Des attitudes qui appellent la vigilance

Selon l'économiste et sociologue américain Michaël E. Porter, la plupart de nos communications font appel à six comportements fondamentaux qui font rarement l'objet d'un choix délibéré. En cas de conflit, les cinq premières attitudes de la série présentée

ci-dessous peuvent se révéler infructueuses et nuire à la qualité de l'échange. Il est donc souhaitable de rester vigilant si l'on a l'habitude d'en faire un usage immodéré.

Décider

- « J'ai la solution. À partir d'aujourd'hui, nous mettrons les choses à plat, sans attendre. C'est le mieux. »

Cette façon de procéder autoritairement, de prendre les décisions de façon unilatérale peut arranger l'autre : il n'a pas à fournir d'effort personnel pour trouver une solution. Elle peut aussi lui laisser un sentiment de frustration : il n'est pas « acteur » dans le conflit.

Juger

- « Jamais vous n'auriez dû me faire ça. C'est très méchant de votre part. »

Nous avons déjà évoqué les effets dévastateurs d'une telle attitude. L'autre est catalogué, il n'a pas la possibilité d'agir autrement qu'en s'opposant. Le cercle vicieux est en marche.

Interpréter

- « Quand vous me déclarez que vous n'appréciez pas ma façon de faire, vous voulez dire en fait que vous auriez agi autrement. »

Voilà encore une façon malhabile de poser les choses. Comment voulez-vous que l'autre puisse vous faire part de ses émotions, de ses besoins, de ses demandes, si vous apportez vous-même les réponses ?

Enquêter

- « Je suis sûr que tu n'es pas sincère. Tu ne me dis pas tout. Va au fond de ta pensée. »

Vouloir connaître vraiment ce que ressent l'autre, ce qu'il pense, est une intention louable. Mais croyez-vous que remettre en doute sa sincérité et mener l'enquête à la façon d'un commissaire de police soit la meilleure façon de l'amener à parler de lui ?

Soutenir

- « Rien ne va plus entre nous, peut-être... Mais je pense que tu as tort de dramatiser la situation. Tu broies du noir alors que tu devrais plutôt t'intéresser aux aspects positifs de cette querelle. »

Ou comment les bons sentiments peuvent aussi se révéler dangereux... Je peux comprendre que vous souhaitiez aider l'autre, même si vous êtes en conflit avec lui. Cela vous honore. Mais, entre nous, pensez-vous que lui dicter, même gentiment, ce qu'il devrait faire, penser ou ressentir soit une solution intéressante pour lui ? Il n'a que deux choix possibles : vous faire plaisir en suivant vos conseils ou vous contrarier en les refusant. Qui et pourquoi cherchez-vous à rassurer ?

Comprendre

- « Si j'ai bien compris, vous êtes mécontent de la façon dont s'est déroulé votre voyage et vous souhaitez que ma société vous dédommage pour les préjudices que vous avez subis. Est-ce bien cela ? »

Cette dernière attitude est satisfaisante car elle traduit une écoute authentique. Elle permet de comprendre ce que la personne a voulu dire. Elle l'incite également à s'exprimer clairement car elle ne se sent pas jugée ou remise en cause.

Exercice : retrouvez les étapes de la communication non violente

Les remarques ci-dessous expriment : une situation (S), une émotion (E), un besoin (B), une demande (D) ou autre chose (?). Inscrivez en face de chaque proposition l'un des symboles indiqués entre parenthèses. Corrigé de l'exercice p. 115.

1. Je sais que vous ne m'aimez pas...
2. Je souhaiterais pouvoir m'exprimer...
3. Voulez-vous m'accorder un entretien...
4. Je suis énervé quand vous bavardez parce que j'ai besoin de calme pour assurer ma formation...
5. Cela m'a mis de mauvaise humeur...
6. Arnaud est rentré du travail à vingt-trois heures...
7. Je suis bouleversé...
8. J'ai le sentiment que Valérie est sans-gêne...
9. À l'avenir, je vous propose de réduire de vingt~quatre heures vos délais d'intervention...
10. Elsa m'a fait part de son intention d'arrêter le piano...

À votre avis ? Réponses 21 à 23

21. FAUX. Il s'agit d'une idée reçue. Attention toutefois à la façon dont s'exprime cette colère. Si elle se retourne contre autrui sans nous permettre de prendre conscience de son sens et de sa fonction, notre colère devient un acte inutile parce que superficiel.
22. VRAI. Tout est affaire de personne ; mais il peut en effet arriver que l'attitude non violente, notamment lorsqu'elle s'apparente à un prêche un peu naïf, provoque ce genre de réaction. Essayez d'analyser ce qui est à l'origine de ce phénomène.
23. FAUX. Si tel est le cas, c'est que vous avez perdu de vue votre objectif personnel pour préserver une bonne entente. D'une manière générale, essayez de concilier les deux.

Corrigé de l'exercice de la p. 114

- 1- ?, 2-B, 3-D, 4-E et B, 5-E. 6-S, 7-E. 8- ?, 9-D, 10-S.

Mémento du chapitre 9

Le processus de communication non violente décrit par Marshall Rosenberg permet de recentrer le conflit sur ce que les protagonistes ressentent, à titre personnel, dans une situation précise. Il les conduit à exprimer leurs besoins et ce qu'ils souhaitent pour faire évoluer les choses. La méthode, qui peut être utilisée pour guider autrui, fonctionne en quatre temps :

1. Situer le problème.
2. Nommer ses émotions.
3. Analyser ses besoins.
4. Formuler une demande.

La communication non violente permet d'éviter cinq attitudes qui peuvent être sujettes à caution en cas de désaccord : Décider – Juger – Interpréter – Enquêter – Soutenir. Une attitude est plus adaptée : Comprendre. Se comprendre soi-même pour comprendre l'autre et réciproquement.

Ce qu'il faut retenir

Lorsque nous parlons de façon un peu générique de « la » communication, nous nous référons à un ensemble de sciences très diverses : linguistique, sémiologie, psychologie, pragmatique, etc. Elles font partie des sciences de l'homme et sont communément appelées « sciences molles » par opposition aux « sciences dures » comme la chimie, la physique ou l'astronomie, qui utilisent l'expérimentation et le calcul. En communication humaine, rien n'est jamais acquis de façon ferme et définitive. Nous avons vu qu'il y avait du « jeu » dans la relation. Les équations comportent souvent des variables, des inconnues, qui ne garantissent pas un résultat fiable à cent pour cent.

Cependant, il existe un certain nombre de règles, de connaissances et de savoir-faire qui permettent d'éviter les écueils, notamment en situation de conflit.

Si tous les désaccords ne sont pas réductibles à de « simples » problèmes de communication (je pense par exemple à tous les conflits qui reposent sur des rapports de force), on peut, en

revanche, affirmer que tous peuvent être traités de manière plus paisible en utilisant les apports des sciences de la communication.

Vous disposez, à présent, d'outils, de grilles de lecture, de méthodes pour comprendre quand et pourquoi surviennent les malentendus et comment les dissiper. Vous avez pu faire personnellement le point sur les conflits que vous avez rencontrés et tester à plusieurs reprises vos capacités personnelles à les affronter.

Voyons maintenant comment agir de façon pragmatique sur les antagonismes.

PARTIE 3

COMMENT AGIR SUR LES CONFLITS ?

Vous voilà face au conflit ! Moins seul que vous ne l'imaginez, puisqu'il engage, en principe, au moins une autre personne à vos côtés. Comment réagissez-vous ? Est-ce que le conflit vous angoisse ? Estimez-vous que vous manquez de courage pour vous lancer ? Quels types de comportements adoptez-vous de préférence ? Comment vous situez-vous par rapport aux autres ? Avez-vous peur d'eux ? Avez-vous confiance en vous et en votre capacité à réussir ? Vous arrive-t-il de vous sentir coupable ? À des degrés divers, nous avons tous quelques aptitudes à l'échange oral et à la négociation. Comment les rendre encore plus dynamiques et que faire si le conflit persiste, si votre opposant fait preuve de mauvaise foi ou tente de vous manipuler ?

Dans cette troisième partie, nous ferons le point sur votre présence face au conflit. Nous verrons comment établir ou renouer le dialogue, qui est un moyen indispensable pour trouver des solutions gagnantes et sortir du désaccord.

Parfois, vous vous sentez impuissant. Vous avez l'impression que les choses n'avancent pas, que le conflit est un jeu sans fin dont vous ne trouverez jamais l'issue. Rassurez-vous ! Il reste encore de multiples pistes à explorer avant de rompre les amarres et de faire votre deuil de la relation. Nous verrons lesquelles. Mais soyons francs : si une rupture prononcée à la légère, sur un simple coup de tête, pour le moindre quiproquo, peut paraître inconséquente et s'apparenter à un gâchis relationnel, il est certaines situations dans lesquelles la séparation est une solution avantageuse car elle évite la souffrance, la maladie, et même la mort.

Je voudrais parvenir à vous convaincre d'une chose : les expériences que nous considérons comme des échecs sont souvent notre principale source de richesse parce qu'elles nous permettent de survivre et de donner un sens à notre existence. Le conflit fait, vous l'aurez compris, partie de ces « échecs » salvateurs.

VOTRE PRÉSENCE FACE AU CONFLIT

Au programme

- Répondre au conflit
- Être présent
- Être aux autres
- Comprendre comment nous fonctionnons
- Gérer son stress
- Se préparer au face-à-face

Le conflit est là. Vous ressentez une anxiété somme toute naturelle parce qu'il vous renvoie à plusieurs éléments que vous ne pouvez pas totalement maîtriser et qui peuvent vous troubler, vous déstabiliser. En premier lieu, le conflit vous met en scène face à l'autre, à son regard critique. Il va vous observer, vous évaluer, vous juger et peut-être vous renvoyer une image de vous-même que vous n'accepterez pas. Quelles vont être ses réactions ? Vous ne pouvez pas anticiper ses comportements et vous dramatisez les effets possibles. Et si le conflit tournait à la catastrophe ? Ensuite, vous allez devoir vous faire entendre, affirmer votre point de vue, mais vous n'avez pas totalement confiance en vous. Vous avez peur d'échouer. Vous vous sentez fragile, vulnérable. Vous portez un jugement négatif sur vos capacités à réussir et vous pensez que l'autre sera, de toutes façons, plus fort que vous.

Dans ces conditions, le conflit vous place de fait dans une situation hautement conflictuelle !

- l'autre va probablement vous juger ;
- vous allez sentir le poids de son regard sur vous ;
- vous allez devoir vous mettre à nu pour livrer vos émotions et vos besoins ;
- vous allez devoir vous affirmer pour vous défendre en tant que sujet.

À noter

LES PROPHÉTIES QUI SE RÉALISENT

À force de nous convaincre que quelque chose de fâcheux va nous arriver, nous finissons par produire précisément ce que nous souhaitons éviter. Si nous nous angoissons, par exemple, à l'idée de devoir affronter l'autre pour résoudre le conflit, nous adopterons des comportements tels que nos pressentiments deviendront une réalité.

Répondre au conflit

Lorsque nous sommes confrontés à un conflit, nous disposons théoriquement de cinq types de réponses possibles :

- la fuite ;
- la soumission ;
- l'agression ;
- la manipulation ;
- l'affirmation de soi.

D'une façon générale, lorsque le conflit ne s'inscrit pas dans un jeu ritualisé par les protagonistes, c'est la dernière attitude, l'affirmation de soi, qui offre les meilleures garanties pour sortir du conflit la tête haute et avec des solutions constructives et satisfaisantes pour tout le monde.

À votre avis ? (n° 24)

Dans certaines situations, le conflit n'apparaît que pour le simple plaisir de l'opposition.

La fuite

Vous avez tendance à laisser sagement de côté tout ce qui peut engendrer un désaccord en préférant adopter une stratégie d'évitement. Quand le conflit est là, vous ne l'affrontez pas, vous remettez son traitement à plus tard, vous considérez qu'il est un faux problème ou, pire encore, vous faites comme s'il n'existait pas.

Si vous agissez ainsi, vous adoptez une attitude de fuite qui peut surprendre vos adversaires et vous causer de la souffrance. En outre, le sentiment de culpabilité risque d'ébranler l'image que vous avez de vous-même.

La soumission

Pour des raisons qui vous appartiennent ou qui relèvent de la situation, vous n'avez pas la possibilité de fuir le conflit. Mais vous ne pouvez ou ne souhaitez pas non plus l'affronter. Vous adoptez alors une attitude de soumission en acceptant de vous asservir à la domination de l'autre. Vous avez besoin d'être assisté, de vous faire bien voir, de vous faire pardonner. Vous êtes docile, dévoué, obéissant...

Cette réaction est également cause de souffrance et de stress parce qu'elle s'oppose à la créativité et à l'épanouissement personnel. La soumission a pour corollaire la dévalorisation de soi et le conformisme. Elle ouvre en grand la porte à la violence : il arrive un moment où jouer le rôle de la victime devient intolérable.

L'agression

Vous êtes face au désaccord, sans possibilité ou volonté de fuir, mais vous n'avez pas envie non plus de vous soumettre. Vous adoptez donc une troisième réaction, réflexe de base : l'attaque. Agresser de peur d'être soi-même agressé répond souvent à une angoisse, à un sentiment d'être personnellement mis en danger ou à un besoin de décharger ses tensions, de s'affirmer, de montrer que l'on est capable de faire quelque chose. L'attaque peut prendre de multiples

formes dans la relation conflictuelle, s'exprimer à mots couverts ou de manière brutale, par exemple par une opposition systématique de votre adversaire.

Si l'agression peut vous paraître efficace dans un premier temps parce que les autres acceptent de se soumettre et que vous conservez une bonne image de vous-même, gare au retour de manivelle ! Tout le monde n'est pas prêt à être dominé, à subir des humiliations et à supporter votre hégémonie.

La manipulation

Il s'agit d'une réaction moins « réflexe » que les trois premières. Manipuler revient à exercer « en douceur » une domination sur les autres en utilisant des moyens détournés ou des ressorts affectifs. Ce comportement est parfois inconscient.

L'objectif non avoué du manipulateur¹ est de parvenir à ses fins en réglant le désaccord à son avantage, sans tenir compte des intérêts de l'autre. La manipulation constitue le pendant négatif de l'influence qui vise en principe à satisfaire les personnes en conflit selon un principe gagnant-gagnant.

À noter

MANIPULATIONS

Il existe de nombreuses façons de manipuler quelqu'un avec qui l'on est en désaccord. Voici les plus fréquentes.

LE CHANTAGE AFFECTIF OU LA CULPABILISATION

« Avec tout ce que j'ai fait pour toi, tu oses aujourd'hui m'assigner en justice. »

LA MENACE

« Surtout ne suivez pas mes indications. Vous verrez bien le résultat... »

LA DÉPENDANCE

« Je suis le seul à pouvoir vous aider. Alors, s'il vous plaît, n'y mettez pas de la mauvaise volonté. »

1. Lire à ce sujet mon ouvrage, *Halte aux manipulateurs*, Eyrolles, 2004.

LE MENSONGE

« Il ne tient qu'à vous de faire bouger les choses dans cette entreprise. »

LE VERROUILLAGE DE L'AUTRE DANS SES CONTRADICTIONS

« Tu me dis que tu veux résoudre ce problème et, en même temps, tu ne fais pas ce que je te dis. »

LA FLATTERIE

« Que vous êtes joli, que vous me semblez beau... Je peux vous demander quelque chose ? »

LA RUMEUR

« Gardez-le pour vous : je crois que Martin brigue votre poste. »

L'ENTREMISE

« Ne vous inquiétez pas. Je vais faire intervenir mon beau-frère qui est avocat. Il va s'occuper de votre cas. »

L'ARRANGEMENT

« Votre projet ne tient pas la route, mais si vous appuyez mon dossier sur l'aménagement des boulevards, je lui donnerai un coup de pouce. »

LA DÉVALORISATION

« Vous n'avez pas l'âme d'un meneur d'hommes, sinon, cela se saurait. »

Si elles ne sont pas perçues par la personne manipulée, ces attitudes manœuvrières peuvent fonctionner un temps. Mais un temps seulement. Leurs effets sont, en général, catastrophiques. Le manipulateur perd toute crédibilité en même temps que sa dignité morale. Il est souvent mis à l'écart parce que le manipulé, ainsi que ceux qui ont été témoins du procédé ne lui accordent plus aucune confiance. La personne flouée cherche à se venger d'une manière ou d'une autre. Ou bien elle se soumet à la domination du manipulateur et devient apathique.

L'affirmation de soi

Dans de nombreux cas de conflit, il est difficile d'exprimer ses émotions, d'oser dire les choses, de faire respecter ses droits et de s'affirmer franchement, tout en respectant le fait que l'autre peut revendiquer le même régime pour lui. Mais faire l'impasse sur ces exigences fondamentales nous conduit, nous l'avons constaté, à produire « toujours plus de la même chose », à faire que le conflit s'autoalimente et se régénère, entraînant son lot de situations

pénibles : perte de temps, gaspillage d'énergie, stress inutile, agressivité ou passivité et mauvaise qualité de la communication.

Une attitude, qui n'a rien d'utopique ou de fantaisiste, permet dans la majeure partie des cas d'aborder le conflit positivement. Elle se rapproche d'ailleurs de la communication non violente et peut être caractérisée de la façon suivante...

Savoir s'affirmer (on dit aussi avoir de l'assertivité), c'est disposer d'au moins cinq compétences.

1. Savoir se définir

Il est important d'avoir une bonne connaissance de soi-même pour affronter le conflit. Quels sont nos modèles de fonctionnement, nos rôles privilégiés et les réactions réflexes que nous utilisons de façon préférentielle ? En quoi notre histoire personnelle influence-t-elle sur notre façon d'agir ? Quelle place occupons-nous dans notre famille, dans la société ? Interrogez-vous sur vos propres comportements, sans autocritique forcée. Cet exercice est très formateur !

2. Agir sans complexes

Il n'est pas facile d'affirmer sa personnalité, ses goûts, ses convictions sans craindre le jugement des autres. Plus encore en situation de conflit, car nous avons peur que l'autre saisisse la première occasion pour nous déstabiliser. Nous nous présentons donc à couvert, comme transi par un sentiment d'infériorité inexplicable. Pourtant, nous gagnerions à expulser cette émotion désagréable pour être vraiment nous-mêmes, « droits dans nos bottes », mais non rigides. La difficulté vient du fait que souvent, nous ne nous aimons pas. Nous n'aimons pas ce que nous croyons être et nous voudrions que les autres nous renvoient une autre image de nous. Voilà pourquoi leurs critiques nous font mal. Nous hésitons à leur déplaire, à leur désobéir, pour sauvegarder cette image.

À votre avis ? (n° 25)

Un vrai « non » vaut mieux qu'un faux « oui ».

3. Rester réaliste

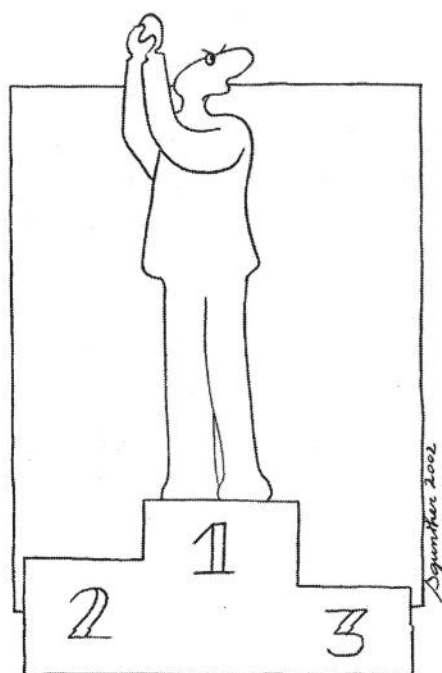
Nous disposons de deux façons d'être avec le conflit : soit nous agissons sur lui, soit nous le subissons. Pour agir efficacement, il est préférable de regarder les choses en face et de tenir compte de l'environnement et des personnes en présence. J'insiste : en gardant bien les pieds sur terre. Car les grandes idées sont des outils de pensée. Elles permettent d'avoir une vision, mais elles ne sont pas toujours applicables dans la pratique. Les bons sentiments et les élans fraternels ne sont donc valables que dans la mesure où ils apportent de l'eau à votre moulin.

4. Être confiant

Être capable de couper le robinet de sa réactivité pour exprimer, dans le calme et de façon naturelle, sa vision des choses nécessite d'avoir confiance en soi et dans l'issue que l'on va donner au désaccord. Pour cela, entraînez-vous à retrouver du pouvoir sur votre vie. Ne vous laissez pas séduire ou piétiner et affirmez vos droits, sans avoir peur, sans rejeter le problème sur les autres.

5. Savoir où l'on va

Pour parvenir à trouver une issue, il est préférable de disposer d'un scénario à choix multiples et d'avoir une vision de ce qui va se passer une fois que le conflit sera résolu. Mais savoir où l'on va ne signifie pas rester figé dans ses positions. À tout moment, on peut être conduit à se remettre en question, à modifier les éléments du scénario, à improviser...



On raconte que, par le passé, des chasseurs alpins perdus dans un massif enneigé des Alpes auraient retrouvé très rapidement leur chemin, après plusieurs jours d'errance, grâce à une vieille carte retrouvée au fond d'un sac. Ils découvrirent plus tard que cette carte représentait, en fait, une région des Pyrénées !

Cette anecdote nous montre que finalement, le résultat qu'on se propose d'atteindre importe davantage que le moyen que l'on utilise pour y parvenir.

Test : Vos réactions privilégiées

Vous arrive-t-il de penser ou d'énoncer ce genre de réflexion ? En face de chaque proposition, entourez la réponse qui convient. Faites ensuite le total de vos ■/▲/●/+/* ... et consultez le corrigé du test p. 140 pour connaître votre dominante.

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent
Je fais ce qu'on me demande au doigt et à l'œil.	—	▲	▲ ▲	▲ ▲ ▲
J'aurai le dernier mot.	—	●	● ●	● ● ●
Si j'avais su qu'on en arriverait là...	—	■	■ ■	■ ■ ■
Si tu critiques Durand, Paul n'en sera pas fâché.	—	+	++	+++
Un conflit ? Mais non, tout au plus un léger désaccord.	—	■	■ ■	■ ■ ■
On récolte ce que l'on sème.	—	*	**	***
Excusez-moi, je ne fais que passer...	—	▲	▲ ▲	▲ ▲ ▲
Compte sur moi, je vais me débrouiller pour arranger les choses.	—	+	++	+++
Je rêve ou tu te moques de moi ?	—	●	● ●	● ● ●
Je vous laisse le choix pour agir au mieux.	—	■	■ ■	■ ■ ■

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent
Pouvez-vous me rendre un petit service ?	—	+	++	+++
Mieux vaut ne pas poser de question.	—	▲	▲▲	▲▲▲
Je vous propose d’attendre une quinzaine, au cas où les choses s’arrangeraient d’elles-mêmes.	—	■	■■	■■■
Je souhaite vous faire part de mon désaccord.	—	*	**	***
Que le plus fort gagne !	—	●	●●	●●●
Ça ne sert à rien que je parle.	—	▲	▲▲	▲▲▲
En général, les autres me respectent.	—	*	**	***
À ta place, j’aurais agi différemment.	—	+	++	+++
Pas de vague !	—	■	■■	■■■
Je préfère vous dire non tout de suite.	—	*	**	***
Ce que vous avez fait est nul.	—	●	●●	●●●
J’aime beaucoup votre nouvelle robe. Pouvez-vous me laisser la photocopieuse trente secondes ?	—	+	++	+++
Les autres ont souvent peur de moi.	—	●	●●	●●●
Je ne vous autorise pas à m’attaquer personnellement.	—	*	**	***
Je pensais pouvoir compter sur vous.	—	+	++	+++
Je ne voulais pas te faire de peine.	—	▲	▲▲	▲▲▲
Est-ce qu’on ne pourrait pas parler d’autre chose ?	—	■	■■	■■■
Puisque tu n’as pas voulu m’accompagner au dîner du club, tu iras seul(e) au cinéma.	—	+	++	+++
Si tu ne les coinces pas d’entrée, ce sont eux qui te coinceront.	—	●	●●	●●●
En général, je pense comme les autres.	—	▲	▲▲	▲▲▲
Reprenons point par point.	—	*	**	***

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent
Attaquer vaut mieux que d'être attaqué.	—	●	●●	●●●
Cette confrontation m'a permis de mieux comprendre ce que vous désirez.	—	*	**	***
Il vaut mieux éviter d'envenimer les choses.	—	■	■■	■■■
Tu as raison, Bob, tout est de ma faute.	—	▲	▲▲	▲▲▲
Total des ■ : Total des ▲ : Total des ● : Total des + : Total des * :				

Être présent

Nous ne sommes pas égaux face aux conflits car nous possédons certains avantages qui sont très variables d'une personne à l'autre. Pour aborder le désaccord dans de bonnes conditions, il est bon de connaître ces critères qui influencent de façon notable la communication.

L'aisance verbale

Certaines personnes maîtrisent l'art de parler, d'argumenter, de mettre en valeur leurs idées et leurs convictions. Nous avons vu que d'autres, en revanche, sont moins à l'aise avec le langage et la parole. Acquérir une fluidité mentale et verbale est un gage de réussite pour rencontrer l'autre dans de bonnes conditions.

Entraînez-vous à la prise de parole, en tous lieux et à tout moment, mais de façon appropriée. C'est encore le meilleur moyen d'acquérir une expérience dans ce domaine. Nous verrons au chapitre suivant quelles sont les clés essentielles pour instaurer un dialogue sincère et constructif.

L'autorité

Faire autorité auprès d'autrui, c'est lui inspirer une forme de respect due à vos capacités personnelles, à vos compétences et à votre ouverture relationnelle. Ce n'est pas être autoritaire et user d'un pouvoir fondé sur la peur, les menaces ou le chantage.

Votre autorité influence les autres et joue un rôle important dans la résolution du conflit. Si vous manquez d'assurance, si vous êtes hésitant ou trop rigide, si vos demandes paraissent déraisonnables, si vous avez des scrupules, l'autre peut percevoir le malaise et remettre en question votre autorité, adopter un comportement de défense ou vous tourner en dérision.

La séduction personnelle

L'apparence physique, l'aspect vestimentaire, l'âge et le sexe, ces éléments personnels sont loin d'être secondaires dans l'apparition, l'évolution et l'issue du conflit. À quoi bon le nier ?

L'autre est sensible à votre charme, ses critères de beauté correspondent à l'image qu'il reçoit de vous, il est charmé par la fraîcheur de votre jeune âge ou ravi par la sagesse de votre expérience, vous êtes une femme, lui un homme (ou inversement) et un jeu de séduction se met en place... Dans ce cas, il est probable que vous disposez d'un certain nombre d'atouts supplémentaires pour résoudre le conflit convenablement.

Si, en revanche, vous éprouvez de la répulsion l'un pour l'autre, si vous jugez que votre partenaire est trop comme ceci, pas assez comme cela ; s'il ressemble à la vieille tante qui vous battait lorsque vous étiez enfant et s'il est fichu comme l'as de pique, alors que vous appréciez les gens habillés avec classe, autant être franc : il vous faudra faire davantage d'efforts, chacun de votre côté pour régler le désaccord.

Exercice : faites le point

Ce petit exercice d'autoévaluation vous permet d'analyser la qualité de votre présence. Complétez les cases avec sincérité et prenez un moment pour réfléchir aux améliorations que vous pourriez souhaiter dans chaque champ.

	Je me perçois ainsi. ..	Je pense que les autres me perçoivent plutôt comme cela...
Aisance verbale		
Autorité		
Séduction		

Être aux autres

W. Schutz a mis en évidence trois besoins interpersonnels fondamentaux qui décrivent nos façons de nous orienter par rapport aux autres. Chaque individu possède son propre modèle d'orientation. Les modèles des uns et des autres sont plus ou moins conciliables entre eux et peuvent être à l'origine de désaccords s'ils sont totalement incompatibles.

Le besoin d'inclusion

Lorsque nous cherchons à nous intégrer dans un groupe, à nous faire inviter, à participer à une action collective ou bien lorsque nous avons envie de réunir des gens autour de nous, de les faire entrer dans notre famille, dans notre groupe, nous répondons à notre besoin d'inclusion.

Le besoin de contrôle

Il concerne tous les comportements que nous mettons en œuvre pour agir sur les autres ou subir leur influence, leur pouvoir ou leur domination.

Les besoins de contrôle incompatibles de Marcel et son cogérant

Pour satisfaire son besoin de contrôle, Marcel exige que le magasin soit rangé comme il le souhaite. Mais son cogérant ne l'entend pas de cette oreille : lui aussi impose son propre agencement. Résultat : le conflit entre les deux hommes resurgit sur les employés qui ne savent plus « à quel saint se vouer ».

Le besoin d'affection

Il traduit notre désir de donner ou de recevoir toute forme d'attachement : de la reconnaissance à l'amour en passant par le respect, l'estime, l'amitié, la tendresse.

Comprendre comment nous fonctionnons

Notre cerveau est une formidable machine à communiquer qui conserve toutes les strates de l'évolution des espèces qui nous ont précédées. Il est intéressant de savoir comment fonctionne notre cerveau pour comprendre ce qui se passe quand survient le conflit.

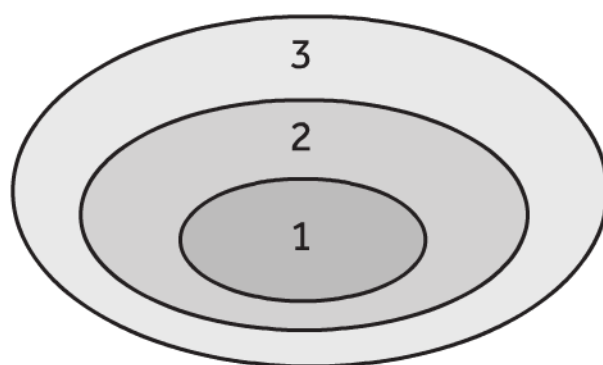
- **Le cerveau reptilien** est la partie primitive de notre cerveau. Nous l'avons hérité des poissons et des reptiles. Il gère une mémoire inconsciente : celle qui nous aide à survivre, à fuir en cas de danger ou à nous défendre si nous sommes agressés. Le cerveau reptilien pilote de façon automatique nos besoins vitaux, mais il ne nous permet pas de nous adapter à des situations nouvelles.
- **Le cerveau limbique** coiffe le cerveau reptilien et correspond au stade de développement des mammifères. Il est le siège de

notre affectivité, de nos émotions et de notre mémoire. Il nous permet de nous adapter à notre environnement car il établit la connexion entre les perceptions qui nous proviennent de nos sens et nos fonctions motrices : je sens au toucher que ce métal est brûlant, presque instantanément mon cerveau limbique commande le retrait de ma main. C'est également cette partie de notre encéphale qui gère les opérations de généralisation, de filtrage et de déformation présentées au chapitre 7 avant de les transmettre au palier supérieur : le néocortex.

- **Le néocortex** est le siège de la conscience, de l'ouverture au monde social, du langage, du raisonnement, de l'analyse, de la créativité et de facultés plus fines comme l'humour, l'ironie, la dérision, l'intuition. Des mammifères supérieurs comme le rat, le cheval ou le singe, l'homme est le seul chez qui cette partie du cerveau présente un développement important.

Pierre agresse Jacques...

Jacques se sent en danger. Son rythme cardiaque s'accélère. Par réflexe, il répond violemment à cette agression (cerveau reptilien). Il parvient à se contrôler, mais il est très en colère, il se souviendra de cette attaque (cerveau limbique). Il essaie de trouver une attitude efficace pour désamorcer le conflit et garder la tête haute (néocortex).



1. Cerveau reptilien
2. Cerveau limbique
3. Néocortex

Les 3 parties du cerveau

Gérer son stress

Le stress est une réaction naturelle de notre organisme pour nous permettre de nous adapter à une situation perçue comme menaçante ou émotionnellement très forte. Cette agression peut être physique ou psychologique. Elle peut venir du contexte (critique, remise en cause, attaque, conflit) ou de nous-mêmes (sentiment d'insécurité, peur de changer, culpabilité, crainte d'affronter le désaccord).

Dans tous les cas, le stress est d'abord un allié : c'est lui qui nous aide à réguler notre équilibre interne. Il est donc déconseillé de lutter contre son stress comme si c'était un handicap, mais plutôt de l'accepter, d'apprendre à le gérer et d'utiliser au mieux l'énergie qu'il met à notre disposition.

Face à une agression, notre organisme dispose de deux types de réponses possibles.

L'action

Une décharge d'adrénaline provoque l'accélération du rythme respiratoire, la sudation, une réaction nerveuse et musculaire et une augmentation du débit sanguin pour nous permettre de passer à l'action. Ensuite, tout rentre dans l'ordre. Le stress nous a permis d'agir.

L'inhibition

Quand nous ne sommes pas en mesure de passer à l'action, notre cerveau secrète une nouvelle hormone : l'ACTH. Elle nous permet de supporter l'agression et de trouver une autre façon d'agir. Si nous ne passons toujours pas à l'action, nos glandes surrénales émettent de la cortisone qui a des effets inhibiteurs. Mais à la longue, si nous intériorisons toutes nos émotions, cette substance entraîne le fatalisme, le pessimisme, la dépression et de nombreuses autres pathologies. L'action est donc, du point de vue de la santé, préférable à l'intériorisation systématique du conflit.

À votre avis ? (n° 26)

Le stress appelle le stress.

À noter

RÉDUIRE VOTRE STRESS, VAINCRE LA PEUR ET LA COLÈRE

Pour diminuer les effets du stress, vous gagnerez à suivre les quelques conseils qui suivent. Toutefois, si vous souffrez d'un stress de haut niveau, il est probable que vous devrez faire un travail personnel plus approfondi :

- se relier à ses émotions et à ses besoins ;
- s'orienter vers l'action plutôt que remettre à plus tard ;
- se méfier des messages négatifs ;
- ne pas faire d'une grenouille un bœuf ;
- ne pas vouloir tout, tout de suite. Se donner du temps ;
- s'organiser ;
- se féliciter, même pour la plus mince avancée ;
- éviter de trop compliquer le problème ;
- accepter les critiques et les compliments.

Se préparer au face-à-face

Si vous avez trouvé le courage et les ressources nécessaires pour susciter la rencontre et vous confronter à votre adversaire, bravo ! Vous avez fait un pas vers l'acceptation du conflit. Vous avez réussi à faire face à votre sentiment d'impuissance et vous êtes déterminé à aboutir. Si vous êtes sujet au stress, à la colère ou à l'anxiété, relaxez-vous avant la rencontre.

Pratiquez la respiration calme en vous efforçant d'abaisser le nombre de cycles inspiration/expiration à quatorze par minute et essayez d'intégrer mentalement ce rythme pour le retrouver pendant la rencontre. La respiration calme est abdominale et non forcée. C'est elle que nous adoptons naturellement lorsque nous nous sentons bien.

Visualisez la rencontre pour être plus sûr de vous. Installez-vous confortablement, fermez les yeux et respirez profondément en pensant à un paysage agréable, une plage en été, une forêt de montagne. Quand vous serez parfaitement décontracté, déroulez mentalement le fil de la rencontre. Imaginez-vous en pleine action, face à votre interlocuteur. Représentez-vous positivement la situation : vous êtes calme, efficace, maître de vous-même, à l'écoute. Vous regardez l'autre en toute confiance et vous vous sentez totalement impliqué dans la relation. Essayez d'ancrer tout cela dans votre esprit pour le réactiver le moment venu.

Exercice : êtes-vous prêt ?

Vous êtes en train de vivre un conflit. Je vous propose de vérifier que vous êtes prêt pour le face-à-face. Remplissez le tableau ci-dessous de façon précise. Si vous n'êtes pas en mesure de le faire en totalité ou si vous jugez que certains points restent flous dans votre esprit, accordez-vous le temps de la réflexion.

Pensez-vous comprendre quels sont les sources et les enjeux cachés du conflit, ou bien souhaitez-vous mettre cette rencontre à profit pour essayer d'y voir plus clair ? Dans ce cas, avez-vous réfléchi à la façon de procéder pour recueillir des informations auprès de votre opposant ?	
Avez-vous conscience de vos réactions probables, selon les réponses de l'autre, et des effets qu'elles peuvent produire ?	
Savez-vous exactement ce que vous voulez ? Disposez-vous personnellement d'un répertoire de réponses possibles ?	
En tenant compte de vous-même et de votre partenaire, une piste vous paraît-elle plus adaptée que les autres ?	
Qu'avez-vous à perdre, qu'avez-vous à gagner dans le traitement du conflit ?	
Avez-vous essayé de vous mettre à la place de l'autre ? Que ressent-il ? Quels sont ses besoins ? En êtes-vous sûr ?	

Êtes-vous prêt à changer d'orientation, à revoir votre position si nécessaire ? Comment pensez-vous vivre ce changement après coup ?	
Avez-vous l'intention d'instaurer un climat favorable pour la rencontre ? Comment allez-vous vous y prendre ?	
Quels seront, à votre avis, les effets, les suites possibles de cette rencontre, dans un futur très proche et pour un avenir plus lointain ?	

À votre avis ? Réponses 24 à 26

24. VRAI. Se poser en s'opposant représente pour certaines personnes une forme d'action rassurante, voire équilibrante. Il faut le savoir et en tenir compte dans la relation pour éviter des tensions stériles.

25. VRAI. Inutile de tourner en rond. Si vous devez répondre « non » à la demande de l'autre, faites-le sans ambages. Ne lui laissez pas croire que vous hésitez, que ce « peut-être non » pourrait devenir un « pourquoi pas oui ». Affirmez franchement votre refus et donnez en toute honnêteté, le cas échéant, les raisons de votre décision. Votre adversaire appréciera la loyauté de cette conduite.

26. VRAI. Plus on est stressé, plus on est irascible, susceptible, anxieux et, par conséquent, moins on est en mesure d'établir ou d'entretenir de bonnes relations avec les autres. Nous adoptons des comportements qui favorisent l'apparition de nouveaux conflits. Ceux-ci vont à leur tour entretenir notre stress.

Corrigé du test de la p. 130

Si vous avez un maximum de ■ : « Courage, fuyons ! » Votre attitude privilégiée semble être la fuite.

Si vous avez un maximum de ▲ : « Jetez l'éponge ! » Votre attitude privilégiée semble être la soumission.

Si vous avez un maximum de ● : « À l'attaque ! » Votre attitude privilégiée semble être l'agression.

Si vous avez un maximum de + : « Les vessies pour des lanternes ! » Votre attitude privilégiée semble être la manipulation.

Si vous avez un maximum de * : « Cartes sur table ! » Votre attitude privilégiée semble être l'assertivité.

Mémento du chapitre 10

Le conflit nous met en position délicate : l'autre va nous juger, poser son regard sur nous. Nous devons à la fois livrer nos émotions – nous pensons que cela nous rend plus vulnérables – et nous affirmer pour défendre nos droits.

Face au conflit, nous disposons de cinq types de réponses possibles : la fuite, la soumission, l'agression, la manipulation et l'affirmation de soi. Dans la plupart des cas, l'affirmation de soi est l'attitude la plus bénéfique. S'affirmer c'est : savoir se définir en tant qu'individu, agir sans complexe, rester réaliste et confiant mais aussi savoir où l'on va.

D'autres critères influencent la communication : l'aisance verbale, l'autorité, le pouvoir de séduction des personnes en conflit et leur façon d'être par rapport aux autres.

Le stress est fréquent, en cas de désaccord. C'est une réaction naturelle de l'organisme en situation de danger, mais qui peut devenir problématique si elle nous empêche de passer à l'action.

LE MOMENT DE LA CONFRONTATION

Au programme

- Le dialogue indispensable
- Se taire et écouter
- La force du silence
- Un regard qui en dit long
- L'art de la négociation

L'heure de la rencontre est arrivée. Elle est incontournable pour poser le problème en des termes concrets, restaurer la communication lorsqu'elle est altérée ou absente et trouver des sorties au conflit. On ne peut pas régler un différend correctement sans passer par cette phase de dialogue et de négociation, ce moment de présence l'un à l'autre, même si les efforts à faire sont parfois importants pour franchir le cap.

Le dialogue impossible de Nathalie et Jean-Claude

Nathalie : « Je savais que Jean-Claude me trompait depuis peu, avec la petite amie de notre fils. Un scandale... J'ai ressenti de la honte, un sentiment d'impuissance et de frustration terrible, mais... je n'ai pas réussi à en parler. À lui en parler... Je suis devenue très dure avec lui. Vous pouvez me croire que je ne laissais rien passer. La moindre futilité était prétexte à une dispute insensée. Il n'a pas compris. Nous nous sommes séparés à l'automne. »

Le dialogue indispensable

« La violence commence où la parole s'arrête. »

Marek Halter

« Mâcher ses mots », « Ne pas parler trop fort », « Tourner sept fois sa langue dans sa bouche », « Demander l'autorisation avant de parler », « Peser ses mots », il existe de nombreux interdits liés à la parole et au dialogue. Depuis Adam et Ève, dans notre culture, la bouche est le siège de tous les dangers !

La parole est pourtant une fonction humaine essentielle qui nous permet de nous affirmer en tant que personne, de donner un sens au monde qui nous entoure en l'habillant de mots et d'aller vers les autres.

En situation de conflit, le dialogue permet de reprendre confiance en soi, de s'engager personnellement, de réduire les erreurs d'interprétation, de confirmer la bonne réception du message, d'expliquer ce que l'on ressent mais également d'aider l'autre à s'exprimer. Ces éléments nous aident à acquérir une vision plus correcte du conflit, sous réserve que certaines conditions soient respectées.

Les conditions du dialogue

Trois conditions minimales doivent être réunies pour que le dialogue puisse se dérouler de façon satisfaisante.

1. Avoir envie de communiquer avec authenticité, c'est-à-dire être en accord avec soi-même, être vrai et sincère et accepter d'aller vers l'autre sans arrière-pensée ou préjugé. Pour réussir, évitez de vous autocensurer ou de vous dévaloriser et efforcez-vous de ne pas vous poser en rival ni en quêteur d'affection. Gardez en mémoire votre objectif principal : aboutir selon une stratégie gagnant-gagnant. Si vous avez l'intention de tuer symboliquement l'autre, de vous venger, les suites risquent d'être fâcheuses.

2. Avoir un domaine de référence et des façons de penser qui présentent un minimum de points communs : si vous ne parlez pas la même langue que l'autre, si vous n'arrivez pas à vous entendre avec lui sur une démarche pour résoudre le différend et définir un compromis acceptable, il est peu probable que vous réussissiez à trouver une solution.

3. Avoir des valeurs qui ne soient pas totalement discordantes. Si tout ce qui guide vos pensées, vos sentiments et votre conduite n'est pas jugé digne d'intérêt par votre interlocuteur, vous devrez vous efforcer de trouver au moins un angle de vue qui vous rassemble.

Prendre la parole, c'est prendre le pouvoir. Ce pouvoir doit être partagé !

Lorsque nous considérons que la parole est réservée à ceux qui savent parler ou que nous présumons avoir plus de connaissance que nous, nous adoptons une attitude de soumission qui ne nous permet pas d'avoir une bonne image de nous-mêmes et de nous engager la tête haute dans la discussion. Alors n'ayons pas peur des mots et utilisons-les à bon escient !

Souvent, le dialogue tourne en rond : discussions « vidage de sac » de décompression, exutoires, flux de paroles inutiles... Il est souhaitable de limiter ces débordements pour se recentrer sur un discours plus productif.

Le dialogue doit aboutir à un échange authentique en vue d'une solution. Évitions l'alternance de monologues nombrilistes, les excès d'intellectualisme et les dérives analytiques. Il vaut mieux trouver une issue au conflit que se lancer dans de longues considérations philosophiques.

Lorsque nous avons l'impression que nous piétinons, que la discussion n'avance pas, nous avons tendance à nous décourager, à « jeter l'éponge ». N'oublions pas une chose : la parole a des vertus, certes, mais ses effets ne sont pas immédiats. Il faut que les idées fassent leur chemin. Plusieurs rencontres sont parfois nécessaires pour progresser.

Enfin, nous avons une langue et deux oreilles ; profitons-en pour reprendre à notre compte le précepte d'Épictète : écoutons deux fois plus que nous ne parlons !

Se taire et écouter

Le silence et l'écoute sincère sont de puissants atouts personnels en situation de conflit, pourtant, nous négligeons bien souvent leur force pour parler les premiers, nous lancer dans l'escalade verbale, adopter une attitude défensive ou contrer l'autre « bille en tête ». Ce n'est pas une tâche facile, mais si nous apprenions à dominer notre peur du vide et à nous taire ?

Serge ne peut s'empêcher de parler

« C'est plus fort que moi. Je ne peux pas m'empêcher de réagir à ce qui m'apparaît comme étant une ineptie, une injustice ou un mensonge. Surtout quand cela m'atteint personnellement. Je monte sur mes grands chevaux et je fonce tête baissée... Je reconnais qu'à de multiples reprises, cette attitude m'a posé des problèmes car mes mots dépassent alors souvent ma pensée. »

La force du silence

Le silence joue un rôle protecteur non négligeable en situation difficile car il nous permet de ne pas perdre pied, de montrer à l'autre que nous sommes calmes et de disposer d'un temps suffisant pour répondre aux objections de façon appropriée. Le silence « actif », non indifférent, est un signe de sérieux, de pondération, de sagesse, d'attention, de respect et de réflexion. Il invite notre partenaire à nous livrer davantage d'informations, ce qui développe notre acuité d'esprit et nous livre de précieux éléments pour orienter favorablement le débat. Le silence est le pendant naturel de l'écoute sincère.

À votre avis ? (n° 27)

Si l'autre s'énerve, il est nécessaire de lui imposer le silence pour pouvoir s'exprimer.



L'écoute sincère

Écouter ne se réduit pas à adopter une attitude passive en attendant que l'autre ait terminé de parler. Il serait malhonnête de lui laisser croire que ses paroles ont de l'importance pour nous, alors qu'en réalité nous nous désintéressons complètement de ce qu'il dit.

Savoir écouter, c'est essayer de comprendre comment notre interlocuteur perçoit les choses en laissant de côté les préjugés que nous pouvons avoir le concernant. C'est un acte de reconnaissance sans appréciation, conseil, comparaison, compassion, jugement ou recommandation morale. Il aide l'autre à nommer ses émotions et ses besoins et à inventer lui-même ses propres solutions.

L'écoute a partie liée avec l'analyse du feed-back que nous avons évoquée précédemment. Elle se pratique à deux niveaux : le verbal et le non-verbal. Prêtez attention aux expressions du corps de votre partenaire, à ses gestes, à son regard, aux inflexions de sa voix et montrez-lui de façon claire par des signes de tête ou des mots courts (oui..., hmm..., bien..., bon..., entendu...) que vous êtes attentif à ce qu'il vous dit.

À noter

POUR UNE ÉCOUTE SINCÈRE

- Interrompez tout dialogue intérieur.
- Efforcez-vous de maîtriser vos propres émotions.
- Ne jugez pas votre interlocuteur.
- Ne l'interrompez pas et respectez ses silences.
- Évitez de vous approprier ses propos pour parler de vous.
- Centrez votre attention sur l'autre et, autant que possible, faites preuve de bienveillance.

Exercice : cochez les réponses qui vous paraissent révéler une mauvaise qualité d'écoute. Corrigé de l'exercice p. 157.

Affirmation : « J'en ai assez d'être traité comme un gamin. »

Réponses :

1. Tu devrais consulter. À mon avis, tu souffres de paranoïa.	
2. Si vous ne vous comportiez pas comme un gamin, vous seriez traité différemment.	
3. Je vous comprends. À votre place, je ressentirais la même chose.	
4. Vous avez le sentiment de ne pas être considéré à votre juste valeur.	
5. Un gamin, dites-vous ?	
6. Si cela peut vous faire plaisir !	

À votre avis ? (n° 28)

Une écoute sincère valorise votre interlocuteur.

Les outils du dialogue

Voici cinq indications pour dialoguer de façon constructive.

1. Répétez plusieurs fois la même chose mais de façon différente, en utilisant des exemples, des images, des comparaisons. En multipliant ainsi les formulations de votre message, vous laissez plusieurs choix possibles à votre interlocuteur pour lui permettre de bien comprendre ce que vous avez voulu dire. Cette technique rend vos propos plus explicites et plus facilement mémorisables.
2. Posez des questions ouvertes pour ne pas enfermer l'autre dans des réponses courtes de type « oui – non » qui le programmeraient sur votre propre vision des choses sans lui laisser la possibilité d'exprimer ce qu'il ressent vraiment.
3. Utilisez la reformulation. Cela consiste à exprimer, sous une autre forme, ce que votre interlocuteur vient de dire, sans transformer ou édulcorer sa pensée, avant d'émettre votre propre point de vue.
4. Pesez vos mots. On prétend que les paroles s'envolent avec la plus grande facilité. Permettez-moi d'en douter. Aussi salutaire qu'il puisse être, le langage est à double tranchant, et les paroles en l'air peuvent se retourner contre nous, à la manière d'un boomerang.

Pensons à toutes ces formulations employées à la légère : « Il faut... », « Tu dois... », « Tu es toujours comme ci, jamais comme ça... », « Tu es trop ceci... », « C'est mieux de se séparer... », « C'est mal de mentir... », « Tu es le plus violent, le moins à l'écoute... », « Tu me détestes... » Les effets de telles déclarations, en apparence anodines, peuvent être dramatiques. Il convient donc d'être vigilant sur ce point.

5. Respecter la parole donnée, c'est respecter l'autre et vous respecter vous-même. Dire, c'est tenir. Votre parole vous engage et montre votre volonté de communiquer. Ne dites donc pas le contraire de ce que vous avez l'intention de faire. Toutefois, si

vous reconnaissez le droit à la parole pour votre interlocuteur, acceptez également son droit de se taire. Ne lui enjoignez pas systématiquement de parler si, à certains moments, il n'en a pas envie.

Exercice : s'entraîner

Hors situation de conflit, exercez-vous à pratiquer, en toute bienveillance, ces techniques avec vos proches ou dans votre entourage de travail. Évaluez les résultats obtenus par rapport à vos façons de faire habituelles. Que constatez vous ?



.....

.....

À noter

QUELLE POSITION ADOPTER DURANT LA CONFRONTATION ?

• **FACE-À-FACE**

En général, le face-à-face renforce l'opposition.

• **L'UN À CÔTÉ DE L'AUTRE**

Cette position a tendance à renforcer des relations de dépendance qui peuvent nuire à l'autonomie de chacun.

• **DE TROIS QUARTS**

Il semble que cette position soit la plus satisfaisante parce qu'elle permet de conserver son indépendance et de se déterminer avec davantage de liberté.

Un regard qui en dit long

Le regard joue un rôle déterminant dans la relation, au cours de la confrontation, parce qu'il met l'autre en confiance et vous place en prise avec la réalité du moment. Vous recueillerez des informations visuelles en observant les réactions de votre opposant, ce qui vous

permettra de savoir comment vous êtes perçu, d'adapter vos propos et de vérifier que vous avez bien été compris. Le regard a un sens différent selon les cultures. Les conseils qui suivent concernent la culture occidentale.

Regardez calmement votre opposant, mais sans le toiser au fond des yeux. Fixez plutôt un point situé entre les deux arcades, à la base du front. En outre, évitez de le scruter trop longuement et en silence, cela risque de l'incommoder. Si vous sentez que votre regard est perçu de manière agressive, détachez-le de temps à autre.

Méfiez-vous des regards absents qui donnent l'impression que vous êtes ailleurs, que vous pensez à autre chose. Attention également aux regards « en coin » ou « par en dessous », surtout s'ils sont accompagnés d'un sourire mielleux. Ils peuvent laisser supposer que vous n'êtes pas franc, que vous cachez une partie de la vérité ou que ce que vous dites n'est pas en accord avec votre pensée.

L'art de la négociation

La négociation est un échange de vue destiné à éviter l'affrontement et à orienter la relation vers la recherche de points d'accord. Elle prend en compte la satisfaction mutuelle des besoins des protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassionnant.

Je vous propose d'adopter la méthode suivante, en dix points, pour débattre avec votre opposant. Selon les situations, certaines étapes peuvent être supprimées ou réorganisées en fonction de l'évolution de la négociation. Cette trame est destinée à vous servir de guide. Elle n'est pas intangible.

Avant la négociation

Faire le point

Vous êtes en désaccord avec untel. Avez-vous préalablement réfléchi à la nature du conflit qui vous oppose ? Ensuite, définissez vos objectifs. Que souhaitez-vous ? Où voulez-vous en venir ? À quelles conditions serez-vous satisfait de la négociation ? Quels compromis êtes-vous prêt à accepter ? Quels sont les points sur lesquels aucun renoncement de votre part n'est possible ? Êtes-vous bien réaliste sur l'ensemble de ces questions ? Prenez le temps nécessaire pour y réfléchir.

Accepter la possibilité d'une entente

La négociation repose sur la relation et la responsabilisation des personnes plutôt que sur une tactique unilatérale et déviante qui viserait à limiter les dégâts pour tirer son épingle du jeu. Connaissez-vous bien la personne avec qui vous êtes en désaccord ? Quels sont, à votre avis, ses objectifs ? Sur quelles avancées pensez-vous pouvoir tomber d'accord ? Quels sont les points non négociables pour elle ? Enfin, une entente vous paraît-elle possible et avez-vous sincèrement envie de faire progresser les choses ?

À votre avis ? (n° 29)

Les conflits de valeur sont très difficiles à négocier.

Disposer de plusieurs réponses possibles

Qu'avez-vous à perdre et à gagner dans la négociation ? Quelle approche choisirez-vous pour faire évoluer le débat ? Je vous conseille de réfléchir à ces questions, mais sans vous bloquer sur une stratégie. Il est souhaitable, en effet, de conserver une part de souplesse pour vous adapter à une situation que vous ne maîtrisez pas complètement. Rien ne vous empêche cependant d'envisager plusieurs solutions possibles et de choisir celle qui emporte votre

préférence. Mais encore une fois, sachez lâcher un peu de lest le moment venu.

Prévoir les conséquences

Le conflit n'est jamais innocent et, quelle que soit la solution que vous adopterez avec votre partenaire, il laissera inévitablement des traces dans votre relation. Cela ne doit pas vous faire peur. Mais je vous invite à évaluer quelles seront les conséquences des différents choix que vous envisagez pour sortir du conflit. Vous pourrez également les évoquer avec votre adversaire pendant la phase de négociation proprement dite. Comment saurez-vous que la solution choisie était la bonne ? Quels seront les indicateurs vous permettant d'en avoir la certitude ? Quelles seront les retombées négatives et positives pour chacun ? À quelles conditions serez-vous satisfait d'avoir pris cette décision plutôt qu'une autre ?

Pendant la négociation

Entretenir un climat propice

Le face-à-face est le principe fondateur de la négociation et ce n'est pas parce que vous êtes en désaccord que vous devez négliger les conditions de la rencontre. Bien au contraire. On ne règle pas un conflit grave entre deux portes ou en réparant le tambour de la machine à laver. La négociation porte en elle une dimension dramatique qu'il est nécessaire d'entretenir. Définissez un temps pour parler, choisissez un endroit calme où vous serez mutuellement en confiance et ne vous consacrez pas à autre chose qu'au problème qui vous préoccupe. Montrez que vous êtes résolu à régler le différend avec altruisme et trouvez le juste milieu entre le sérieux et la détente. Vous n'êtes ni un hérisson ni un clown ! Prenez garde aux sourires de béatitude qui peuvent être mal interprétés et évitez d'entrer en contact physique avec votre opposant (tapes sur l'épaule, accolades, etc). Ce comportement a des effets manipulateurs. Proposez quelques règles simples pour faciliter la

communication (vous reporter au chapitre 8) et assurez-vous que l'autre y adhère.

Poser le problème

Resituez le conflit dans son environnement en rappelant la situation et en insistant sur la nécessité de trouver des solutions pour négocier ensemble un changement. Vous pouvez utiliser pour cela les techniques de communication non violente (vous reporter au chapitre 9). Chaque fois que possible, responsabilisez votre adversaire et faites apparaître ce que chacun aura à gagner en s'accordant sur un objectif commun pour sortir du conflit. Vous pouvez également vous entendre sur une méthode pour faire évoluer la négociation.

Échanger

La négociation n'est pas un marchandage : « J'accepte ceci, mais, en contrepartie, je vous demande de faire cela », même si la frontière entre les deux n'est pas toujours très claire. Le marchandage est une tractation dans laquelle les protagonistes s'emploient, chacun de leur côté, à tirer la couverture à eux, sans réellement se préoccuper des besoins et des intérêts de l'autre. En revanche, une négociation réussie est plus coopérative. Elle revient à considérer les objectifs de chacun sur un pied d'égalité, sans minimiser l'importance de l'une ou l'autre des parties. La phase d'échange est essentielle : chacun fait valoir sa position personnelle et ses besoins, explique ses arguments, émet des objections, fait des propositions. Les désaccords apparaissent de façon plus nette et peuvent être traités de concert.



Aider l'autre à s'exprimer

Si votre adversaire éprouve des difficultés à s'exprimer, s'il se bloque, il serait élégant de votre part de l'aider à formuler ses besoins et à choisir une solution. Rassurez-le, encouragez-le et valorisez ses remarques sans anticiper sur sa parole. Rappelez, à intervalles réguliers, les avancées que vous avez obtenues ensemble pour qu'il suive le fil de la négociation. Si vous parvenez à faire cela, vous en tirerez une grande satisfaction personnelle en même temps que vous orienterez positivement le débat.

Trouver un terrain d'entente

Après l'exploration des solutions possibles, la prise de décision est la phase la plus délicate de la négociation. Chacun a fait apparaître sa plainte, ses besoins, sa demande et a, en principe, entendu ceux de l'autre. Reste à trouver un accord, un compromis, une solution qui permettront de passer à l'action pour engager le changement.

Une transaction réussie répond théoriquement aux exigences suivantes :

- les protagonistes se sentent réellement impliqués dans l'issue de la négociation ;
- ils tirent tous les deux des avantages de la décision prise qui est réaliste et adaptée à leurs besoins ;
- ils quittent la négociation la tête haute, sans éprouver aucun remords, aucune frustration ;
- leur relation est préservée, voire renforcée ;
- ils tirent une satisfaction personnelle du chemin accompli.

Après la négociation

Assurer le suivi

La négociation n'est pas achevée si l'on néglige les modalités d'application des actions à mener pour sortir du conflit. Qui va faire quoi ? Avec qui ? Où ? Comment ? Dans quels délais ? De même, il est souvent souhaitable d'établir conjointement des critères qui permettront de vérifier que les objectifs sont bien atteints et que le conflit est en voie de résolution. En cas de besoin, rien ne vous empêche de faire le point régulièrement pour assurer le suivi.

À votre avis ? Réponses 27 à 29

27. FAUX. Il s'agit là d'une attitude autoritaire qui ne fait souvent que renforcer le désaccord. Laissez votre partenaire se soulager en vidant son sac et aidez-le à formuler sa plainte, ses besoins et sa demande. Montrez-lui que vous l'écoutez avec attention et que vous percevez la signification de ses paroles.

28. VRAI. L'écoute sincère permet de créer les conditions d'une communication satisfaisante. L'autre est de plus en plus à l'aise, il a le sentiment que sa parole compte. Il se sent reconnu en tant qu'individu.

29. VRAI. Nos valeurs personnelles sont le « noyau de vérité » auquel nous nous référons pour porter nos jugements et nous faire une idée des choses. La liberté individuelle, l'expression démocratique, le respect sont, par exemple, des valeurs pour bon nombre de personnes. Si nous pouvons, par la négociation, nous mettre d'accord sur un certain nombre de solutions pour satisfaire

nos besoins réciproques, il est en revanche beaucoup plus délicat de trouver un terrain d'entente si nos valeurs sont antagonistes. À moins, naturellement, qu'un conflit de besoin ne se dissimule derrière un conflit de valeur. C'est ce qu'il vous appartiendra de découvrir au cours de la négociation.

Corrigé de l'exercice de la p. 148

Les réponses suivantes révèlent une mauvaise qualité d'écoute :

1. réponse « clé du problème » ;
2. réponse moralisatrice ;
3. réponse compatissante ;
6. réponse méprisante.

Mémento du chapitre 11

La confrontation et le dialogue sont des passages obligés pour affronter les conflits avec efficacité. Avoir envie de communiquer avec l'autre, de trouver une issue au désaccord et de s'accorder sur des objectifs communs sont des préalables qui permettent un échange authentique. Pour réussir, il est souhaitable d'apprendre à limiter sa parole et à écouter. La maîtrise du langage et de différentes techniques comme la reprise des informations déjà données, le questionnement et la reformulation permettent de clarifier le message et de renforcer sa compréhension. Au niveau non verbal, la position physique des protagonistes et les regards qu'ils échangent jouent également un rôle important. La négociation est un échange de points de vue destiné à éviter l'affrontement violent et à préserver la relation pour trouver une sortie satisfaisante au conflit. Elle respecte des étapes. Avant le conflit : être au clair avec ses objectifs et avoir la conviction qu'une entente est possible. Disposer d'un panel de solutions acceptables pour chacun et prévoir leurs conséquences pour l'avenir. Pendant la négociation : susciter et entretenir un climat de confiance, poser le problème et échanger des arguments pour trouver un terrain d'entente. Après la négociation : s'assurer que les décisions prises sont bien suivies d'actions.

LE CONFLIT, ET APRÈS ?

Au programme

- Les issues au conflit
- Sortir du conflit
- Que faire si le conflit persiste ?
- Que faire... ?
- Utiliser des solutions alternatives
- L'intervention d'un tiers
- Rompre les amarres

Les issues au conflit

Le conflit n'est pas un accident. Il fait partie de l'existence. Lorsque vous aurez tenté de faire face au déséquilibre qu'il a provoqué dans votre vie affective et relationnelle, six cas de figure sont possibles. Où vous situez-vous au juste ? Quels sont vos sentiments réels et pensez-vous avoir conduit votre barque avec perspicacité ?

Issue positive

Vous avez réussi à régler le différend de façon positive, à trouver un accord équitable avec votre opposant et à revenir à une situation calme. Le conflit vous a permis, l'un et l'autre, d'évoluer personnellement. Pensez tout de même, à l'avenir, à soigner votre relation.

Retournement

Comme suite au désaccord, l'un des protagonistes a complètement changé d'optique : il se rallie totalement et en toute franchise au point de vue de son opposant, sans éprouver aucun remords.

Usage d'une contrainte

La négociation n'a pas abouti parce que l'une des parties a refusé le dialogue. Mais vous êtes parvenu à sortir du conflit en utilisant, dans un but de protection, un rapport de force pour faire pression sur l'autre et le contraindre à agir. Vous avez pu, par exemple, faire appel à la justice ou demander l'intervention d'une tierce personne.

Persistance du conflit

Le conflit persiste. Pour des raisons très diverses, vous n'avez pas pu, pas su, pas voulu solutionner le problème de façon satisfaisante. Vous avez accepté une solution transitoire pour préserver la relation et avoir la paix, mais au fond de vous-même, vous conservez votre point de vue initial. Vous devez à présent réexaminer la situation et trouver d'autres pistes à explorer pour éviter que votre désaccord ne se transforme en serpent de mer.

Retour en arrière

Le conflit vous a conduit à régresser. Vous n'avez pas fait un pas en avant, mais trois en arrière. Que s'est-il passé et comment en êtes-vous arrivés là ? L'une ou l'autre des parties a-t-elle choisi la fuite, la soumission ou la manipulation ? En tout état de cause, vous estimez que la situation est pire qu'avant. Les masques ne sont pas tombés, les choses se sont envenimées et le conflit s'est transformé en « patate chaude ». Bref, rien n'a été réglé. Faites le point de toute urgence !

Cessation de la relation

Vous avez rompu. La situation n'était pas tenable et vous avez fait preuve de courage en quittant un milieu hostile et une personne nocive. Vous êtes honnête avec vous-même et vous devez à présent vous reconstruire, vous bâtir un nouvel avenir et apprendre à pardonner, non pas tant pour disculper l'autre que pour vous délester de vos sentiments négatifs, comme la haine ou le désir de vengeance. Il est temps, pour vous, de passer à autre chose.

Sortir du conflit

Pour paraphraser un certain slogan, le conflit, c'est bien, à condition d'en sortir, et de préférence sans plaie ouverte et en conservant sa personnalité et son intégrité psychologique. Ce qui nécessite une philosophie de vie, une belle envie de changer et une humeur à toute épreuve. Je vous souhaite d'être disposé à cela !

Exercice : reconstruire la relation

Posez-vous les questions suivantes :

1. Sommes-nous tous les deux prêts à changer ?
2. Suis-je capable de passer l'éponge ?
3. Suis-je disposé à redémarrer la relation sur de nouvelles bases ?
4. La vie me paraît-elle manquer de quelque chose sans cette personne ?
5. Parviendrai-je à pardonner ou à me faire pardonner ?
6. Trouverons-nous de nouvelles motivations, du bonheur à être ensemble ?
7. Suis-je prêt à faire le premier pas ?

Si vous avez répondu oui à au moins trois de ces questions, vous disposez de sérieux atouts pour reconstruire votre relation et continuer à vivre ensemble.

Continuer à vivre ensemble

Prendre conscience du conflit et s'attacher à le résoudre au mieux permet d'accéder à un renouveau relationnel et d'acquérir une meilleure connaissance de soi-même et des autres. Le conflit fait voir la vie autrement. Il permet de relativiser les choses et de ne pas s'attarder sur des futilités. Lorsqu'elle résiste au conflit, la relation est revivifiée et la communication devient plus efficace. On peut alors retrouver un plaisir réciproque dans la présence de l'autre. Quatre compétences fondamentales déterminent notre capacité à faire évoluer favorablement nos rapports avec les autres :

1. reconnaître à chacun la possibilité de changer ;
2. être conscient des attitudes négatives et des effets qu'elles produisent, souvent à notre insu ;
3. vouloir s'améliorer en permanence ;
4. accepter d'apprendre ensemble.

À votre avis ? (n° 30)

Si le conflit n'existait pas, la vie serait plus agréable, plus riche.

Soigner la relation

Le conflit impose un changement qui, nous l'avons vu, laisse des traces dans la relation. Il est pratiquement impossible de reconstruire une relation durable en fonctionnant selon les anciens schémas. Il serait donc dommage de se retrouver rapidement confronté à de nouveaux désaccords, aussi stupides qu'inutiles, pour avoir négligé ce point. Bien qu'il n'y ait pas de relation « idéale », vous pouvez vous inspirer des propositions suivantes pour faire évoluer votre système relationnel.

À noter

CHANGER LES HABITUDES

- Chaque fois que vous êtes énervé ou en colère, changez votre fusil d'épaule en vous astreignant à dire une parole aimable à l'autre.
- N'attendez pas que la situation devienne critique pour parler ensemble.
- Sachez reconnaître vos torts et vous excuser, en toute simplicité.
- Apprenez à modifier votre regard sur l'autre et à vous mettre à sa place.
- Accordez-lui votre confiance.
- N'attaquez jamais l'autre personnellement.
- Ne le poussez pas dans ses retranchements : laissez-lui toujours une porte de sortie.
- Évitez de mettre le doigt « là où ça fait mal ».
- Sachez passer l'éponge et ne pas revenir sur les problèmes du passé à la moindre anicroche.
- Vous aviez tendance à considérer que le verre était à moitié vide... Et si vous le voyiez désormais à moitié plein ?

Que faire si le conflit persiste ?

Certains conflits résistent à tout traitement et semblent désespérément insolubles malgré les efforts déployés pour en venir à bout. Et l'on a le sentiment que plus on multiplie les tentatives pour faire évoluer les choses, plus le gouffre se creuse et moins on se comprend.

Dans les cas extrêmes, une spirale de haine et de destruction se renforce et aucune solution pacifique ne paraît possible. Seul l'anéantissement pur et simple de l'une des parties pourrait mettre fin au problème.

Que faire dans ces conditions ? D'abord se convaincre d'une chose : toutes les situations ne permettent pas d'aboutir à un dénouement heureux. Parfois les divergences sont considérables et durent depuis trop longtemps pour être réglées en deux temps trois mouvements. Parfois même, aucune issue n'est possible. Mais avant d'en arriver à cette conclusion péremptoire, vous disposez

encore de quelques cordes à votre arc. Votre premier travail consistera à prendre du recul et à établir un état des lieux pour accorder un nouveau sens au conflit.

Exercice : clarifiez la situation

En vous basant sur des faits précis, répondez franchement aux douze questions suivantes et faites le point.

1. Quelle issue attendiez-vous au conflit ?


.....
.....

2. Qu’avez-vous observé en réalité ?


.....
.....

3. Quelles incidences cela a-t-il eu sur votre relation ?


.....
.....

4. Avez-vous le sentiment d’avoir agi efficacement ?


.....
.....

5. Comment le savez-vous ?



.....

.....

.....

6. Étiez-vous convaincu du résultat ?



.....

.....

.....

7. Comment avez-vous vécu cet échec ?



.....

.....

.....

8. L'autre s'est-il montré résistant ?



.....

.....

.....

9. Selon vous, pourquoi ?



.....

.....

.....

10. Quelle image avez-vous de lui à présent ?



.....

.....

.....

11. À votre avis, comment lui vous voit-il ?



.....

.....

.....

12. Quelles décisions allez-vous prendre maintenant ?



.....

.....

.....

Traiter avec une personne hostile

Lorsqu'on est en but à l'hostilité de l'autre, on a tendance à perdre ses moyens ou à répondre de façon symétrique, à le suivre dans la voie qu'il emprunte. Ces attitudes sont rarement couronnées de succès. Si vous êtes confronté à un adversaire difficile voire « impossible », essayez plutôt de trouver un nouvel éclairage au conflit en vous posant les questions suivantes : comment se manifeste cette hostilité ? Quelle est votre part de responsabilité dans la situation ? N'avez-vous pas tendance à dramatiser les choses, à diaboliser votre adversaire, à ne sélectionner que les informations qui vous confortent dans votre vision personnelle ? À votre avis, le comportement de votre opposant est-il inconscient (il agit toujours de la sorte) ou délibéré (il met en place une stratégie) ? Selon vous, où veut-il en venir exactement ? De quels types de

réponses disposez-vous pour sortir autrement du conflit ? Quelles sont vos chances de réussir ?

Les indications suivantes vous permettront de localiser la position de votre opposant et d'explorer de nouvelles pistes pour débloquent les freins. Avant d'agir, réfléchissez aux implications de tels comportements qui constituent des orientations et non des recettes infaillibles.

Que faire... ?

Si l'autre est de mauvaise foi

Multipliez calmement les interrogations pour le faire parler et mettre à jour ses contradictions. Affirmez ensuite calmement que son comportement ne vous semble pas compatible avec une recherche loyale de solution. Faites apparaître vos sentiments et vos besoins.

Si l'autre vous critique systématiquement

Accueillez les critiques avec calme. Écoutez votre interlocuteur jusqu'au bout, sans chercher à le contrer. Essayez de comprendre l'intention réelle qu'il poursuit. Reconnaissez les critiques qui vous semblent fondées et répondez sans concession à celles qui ne le sont pas. Refusez d'être catalogué et exigez des faits précis. Restez concis dans vos réponses et passez rapidement à autre chose pour ne pas renforcer l'autre dans son comportement.

Si l'autre est agressif

Dans un premier temps, gardez votre sang-froid, faites preuve d'écoute et ne montrez aucune complaisance à son égard. Ne souriez pas et prenez les choses en main avec détermination. Essayez d'analyser ce qui se cache derrière cette attitude : peur,

sentiment d'insécurité, besoin de reconnaissance, manque de confiance en soi, refus du conflit, etc. Laissez-le extérioriser sa colère et sa violence intérieure, tant qu'elles ne dépassent pas les limites de l'acceptable. Dans le cas contraire, si l'autre vous insulte ou vous menace physiquement, interrompez la relation. Une fois l'orage passé, faites comprendre à l'autre que vous n'êtes pas son ennemi et que vous souhaitez sincèrement lui venir en aide. Introduisez des « nous » dans vos propos pour l'impliquer dans la résolution du problème. Aidez-le à organiser sa pensée bouillonnante et à proposer des solutions concrètes.

Si l'autre est inerte

Ne baissez pas les bras en pensant que la cause est perdue. Si l'autre se comporte ainsi, c'est sans doute qu'il éprouve des difficultés à communiquer, à exprimer ses émotions ou qu'il est indécis. Posez-lui des questions, rassurez-le, encouragez-le à se manifester. Soyez chaleureux et évitez de le secouer comme un prunier pour lui tirer les vers du nez. S'il persiste dans son attitude, vous pouvez, en dernière instance, utiliser la contrainte pour obtenir gain de cause.

Si l'autre tombe des nues

« Ça alors ! Quelque chose ne va pas entre nous ? Si j'avais pu m'imaginer... » De deux choses l'une : ou votre partenaire joue les imbéciles, ou il est complètement à côté de la plaque, hermétique au monde qui l'entoure. Détaillez méthodiquement la situation, émaillez-la de faits et d'exemples précis et utilisez la technique de la communication non violente pour faire apparaître le problème. Si l'autre persiste à ne rien comprendre, simulez la colère. Toujours pas de réaction ? Laissez tomber. Il se moque de vous.

Si l'autre vous fait la morale

Il vous juge en multipliant les principes auxquels, selon lui, vous ne répondez pas. Il se prend au sérieux. Utilisez le questionnement et la reformulation pour lui montrer à quel point il est rigide et intolérant. Vous pouvez aussi adopter un comportement en miroir en lui renvoyant vos propres préceptes moraux, ou simuler la colère, sauf naturellement si vous avez plus à perdre qu'à gagner dans ce type de jeu, comme c'est le cas si l'autre dispose, par exemple, d'un pouvoir hiérarchique sur vous. Dans ces circonstances utilisez plutôt l'humour ou l'échappatoire personnelle (imaginez l'autre dans une situation cocasse) pour abaisser la tension.

Si l'autre est incohérent

Bavardages incessants, dispersion, impatience, votre opposant a du mal à se poser et à mettre de l'ordre dans ses idées. Gardez votre calme et ne gaspillez pas votre énergie inutilement. Centrez la discussion sur vos objectifs mutuels et faites des pauses, des synthèses partielles pour souligner chaque proposition positive. Assurez-vous que l'autre vous suit dans cette démarche et soyez rassurant et sûr de vous.

Si l'autre ne pense qu'à lui

Il se plaint, s'appesantit sur ses efforts personnels et insiste sur ses besoins sans tenir compte des vôtres. La seule solution qui lui paraisse satisfaisante est celle qu'il propose. Il ne vous écoute pas, ou alors d'une oreille polie, mais inattentive. Il est très difficile d'établir le rapport avec une personne narcissique. Ne vous énervez pas, même s'il y a de quoi, et utilisez le pronom « nous ». Répétez inlassablement la même chose tant que vous n'êtes pas convaincu d'avoir été entendu et n'abusez pas de la reformulation. Insistez sur la nécessité de trouver une solution ensemble et ne cédez pas à la pression en acceptant trop rapidement une issue qui ne vous conviendrait pas, pour « avoir la paix ». Autre solution : vous

pouvez jouer la même partition que votre adversaire en « enfonçant le clou ». Centrez vos interventions sur sa personne et uniquement sur elle. À la longue, il finira par percevoir le paradoxe. À moins que son cas ne soit désespéré.

Si l'autre est angoissé

Il dramatise, fait d'une grenouille un bœuf et pratique volontiers l'autoflagellation. Aidez-le à se recentrer sur des faits objectifs et dépassionnez le conflit. Efforcez-vous d'avoir une approche pragmatique et proposez une méthode de travail et un calendrier. Montrez que vous avez confiance en lui et que vous êtes persuadé qu'une solution est possible.

Si l'autre vous congédie

Tiens donc ! Et pourquoi ce mépris affiché ? Votre personne compte-t-elle moins que son équilibre intérieur ? De quel droit vous dénie-t-il la possibilité de vous exprimer librement ? Essayez d'en savoir plus en utilisant le questionnement. Testez également la colère feinte et l'explication sauvage, en donnant un sens erroné à son comportement pour le faire réagir. Si toute communication semble impossible, désolé, mais votre relation semble compromise.

Utiliser des solutions alternatives

Le recadrage

La façon de considérer le conflit fait partie du conflit. Recadrer une situation conflictuelle consiste à la voir sous un nouveau jour, à modifier le sens qu'on lui accorde, à changer de point de vue, dans le but de trouver une réponse nouvelle, plus constructive et en dehors du cadre habituel. Le renard de la fable de La Fontaine

utilise le recadrage quand, incapable d'attraper des raisins situés hors de sa portée, il décrète que les fruits sont trop verts...

Vous pouvez utiliser le recadrage pour vous-même ou pour conduire l'autre à agir ou à reconsidérer le problème sous un autre angle. Voici des exemples de recadrage qui utilisent la confusion, le paradoxe et la créativité.

Recadrages

Confusion

Pedro et Kelly sont vendeurs dans le même magasin de meubles haut de gamme. Ce matin-là, ils ont une violente altercation à propos d'une entente passée par l'un, avec un client important, et contestée par l'autre. Au plus fort de la discussion, Kelly s'interrompt soudain et déclare avec le plus grand calme : « Il fait chaud. Est-ce qu'un sorbet trois-fruits te ferait plaisir ? »

Paradoxe

Un informaticien à son chef de service : « Je trouve qu'il est très positif que nous soyons en désaccord vous et moi. En temps normal, nous avons tendance à nous endormir sur nos lauriers. Je souhaite que nous puissions poursuivre dans cette voie aussi longtemps que possible. »

Créativité

Lorsqu'ils sont en désaccord, Cristina et Clovis improvisent un jeu de simulation dans lequel les rôles sont inversés : chacun doit prendre la place et défendre les arguments de l'autre.

L'intervention d'un tiers

Quand le dialogue est impossible, que la communication avec l'autre est complètement paralysée et que l'animosité et la rancune empêchent de traiter le conflit avec calme et détachement, la résolution de l'antagonisme peut être confiée à une tierce personne neutre, en général un spécialiste, qui mettra de l'huile dans les rouages pour parvenir à un accord. Plusieurs méthodes existent.

L'arbitrage

L'arbitrage permet de régler un différend en prononçant une sentence. L'arbitre est en général choisi d'un commun accord par les parties. Il dispose d'un pouvoir de contrainte et appuie son jugement sur des lois, des règles, des valeurs communément admises. L'arbitrage est approprié aux infractions, manquements ou transgressions classiques. Il est moins adapté aux conflits interpersonnels : en tranchant dans la relation, l'arbitre ne fait souvent que renforcer le problème.

La conciliation

Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvant une issue favorable pour les protagonistes. La conciliation est une forme de négociation « assistée » dont l'objectif est de parvenir à un compromis. Le conciliateur n'est ni un juge, ni un policier, ni un avocat. Il ne prend pas parti, ne décide pas à la place des opposants et travaille sous le sceau de la confiance.

La médiation

La médiation fonctionne à peu près comme la conciliation mais le médiateur n'est pas tenu de rechercher une solution à tout prix. Son rôle est d'abord et avant tout de restaurer la communication, de faire en sorte que les opposants entretiennent une relation plus pacifique en surmontant leurs antécédents. Il s'efforce d'être réaliste, concret et objectif. La démarche fonctionne en quatre temps.

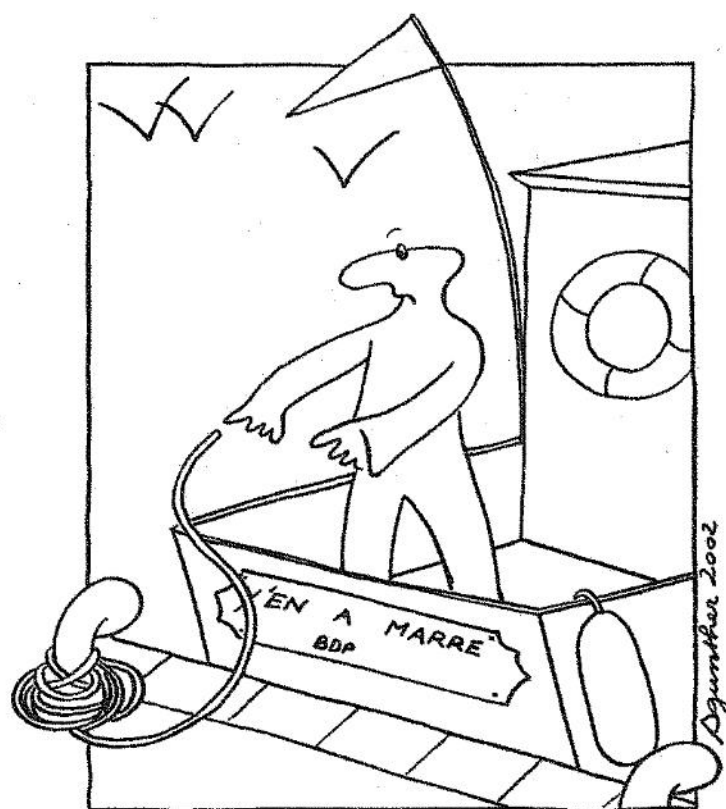
1. Présentations, installation d'un climat favorable et instauration des règles de travail.
2. Exposé des faits, à tour de rôle, par les personnes en conflit.
3. Recherche de solutions.

4. Formulation d'un accord et transcription écrite. Signature du « contrat » par les protagonistes.

Rompre les amarres

Ne pas se voiler la face

Dans certaines situations extrêmes, lorsque le conflit est violent, destructeur et proprement ingérable, lorsque les tensions émotionnelles et les symptômes physiologiques prennent le pas sur l'analyse et le débat, la rupture est généralement un ultime recours pour éviter les pires traumatismes.



Le constat est certes douloureux, mais il faut se faire une raison : nous n'avons plus rien à faire avec cette personne. La relation ne fonctionnera plus jamais sur des bases saines. Le désaccord est tellement profond que toute chance de réconciliation se révèle,

à chaque fois, un rabibochage de courte durée. Tout changement paraît impossible : plus on croit changer, plus on multiplie les « photocopies ».

Bien entendu, décider de rompre la relation n'est pas une décision que l'on peut prendre à la légère. Il est souvent profitable de s'accorder un temps pour mûrir sa résolution avant de l'annoncer à l'autre.

À votre avis ? (n° 31)

Il est nécessaire de rencontrer la personne avec qui l'on va rompre la relation pour lui annoncer notre décision.

Faire son deuil de la relation

Rompre avec quelqu'un provoque des sentiments contradictoires, surtout si nous étions très proche de cette personne et qu'elle faisait partie de notre vie depuis un certain temps. Nous nous sentons peiné et en colère, coupable et victime, triste et libéré d'un poids. Il est normal de ressentir ces émotions qui font partie du travail de deuil et il est important de les accepter pour pouvoir pardonner et cesser de ressentir de la haine et de se maltraiter.

Vivre l'après

Prendre soin de soi et tirer une richesse personnelle de ce que l'on a vécu permet de vivre en accord avec ses idées et de se construire un nouvel avenir. Protégez-vous psychologiquement, libérez-vous en pratiquant un sport ou une discipline artistique et, si votre douleur persiste, faites le point avec un spécialiste qui pourra vous aider à passer le cap.

À noter

SE FAIRE UNE RAISON

Parfois, la relation est altérée mais, pour différents motifs, la rupture n'est pas possible. Le conflit, latent ou déclaré, perdure et nous devons regrettamment continuer à vivre avec. Que faire pour limiter sa souffrance personnelle ?

- acceptez que l'autre puisse ne pas changer ;
- ne vous posez pas en victime ;
- évitez de culpabiliser ;
- fantasmez vos désirs de vengeance ;
- offrez-vous des espaces de liberté ;
- accordez-vous des satisfactions personnelles ;
- défendez votre dignité « bec et ongles ».

À votre avis ? Réponses 30 et 31

30. FAUX. C'est justement la combinaison des forces d'attraction et de répulsion, d'attachement et de détachement, d'amour et de haine, de sympathie et d'antipathie, qui crée une unité qui nous « éclaire ».

31. FAUX. Dans certaines circonstances, il est inutile de retourner le couteau dans la plaie en provoquant une rencontre qui risque d'être explosive ou fielleuse. Choisissez un autre moyen de communication : courrier, téléphone, et méfiez-vous des intermédiaires qui ont leur propre vision des choses et paient souvent les pots cassés.

Mémento du chapitre 12

Le conflit peut évoluer de six manières différentes :

- il se termine bien, dans l'équité et la satisfaction mutuelle des protagonistes ;
- l'un des protagonistes se rallie, en toute connaissance de cause aux décisions de l'autre ;
- on impose une contrainte extérieure pour aboutir ;
- le conflit persiste, sans s'aggraver ;
- le conflit redouble et produit une évolution négative ;
- la relation est interrompue.

Pour sortir du conflit dans de bonnes conditions et restaurer la communauté, il est important de soigner la relation et de changer les vieilles habitudes en instaurant de nouvelles règles.

Le conflit peut aussi persister et nécessiter une analyse et un traitement différents, notamment si l'autre se montre hostile. Il existe également d'autres solutions comme le recadrage ou l'appel à une tierce personne pour régler le problème. En cas d'incompréhension totale et de communication définitivement bloquée, la fin de la relation est un ultime recours.

Ce qu'il faut retenir

L'attitude que l'on a, face au conflit, peut nous conduire à commettre certaines maladresses qui, malgré notre bonne volonté, agissent insidieusement à l'encontre de ce que nous souhaitons. Pour répondre efficacement, il est bénéfique d'avoir une bonne connaissance de ce que nous sommes, de ce qui nous bloque et de tenir compte de la personne avec qui nous sommes en conflit. Qui est-elle ? Que peut-elle ressentir ? Comment fonctionne-t-elle ?

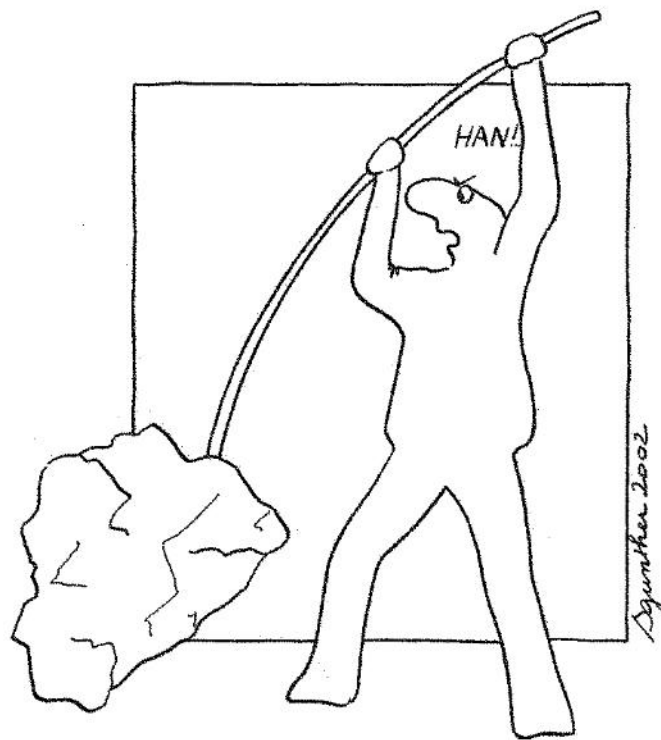
Cela nous permet d'assurer une présence franche, forte, sincère, ouverte et déterminée au cours de la rencontre avec notre opposant. En outre, notre disposition personnelle à l'écoute sincère et au dialogue détermine de manière indiscutable notre capacité à négocier des solutions bénéfiques pour chacun. Et quelle satisfaction de savoir que l'on dispose de telles ressources !

Parfois, naturellement, les choses ne sont pas aussi idylliques. Le conflit tourne en rond, l'autre se bloque ou fait preuve de mauvaise foi et nous ne savons plus très bien comment agir pour sortir du désaccord. Est-ce une raison pour baisser les bras et accepter une solution de complaisance ? Non bien sûr. La dignité est une valeur qui n'est pas négociable.

Gardons en mémoire cette pensée d'Épictète : « Ce ne sont pas les choses qui perturbent les êtres humains, mais l'opinion qu'ils en ont. » Autrement dit, changer d'opinion, de regard permet de transformer le monde et d'expérimenter de nouvelles formes d'action.

CONCLUSION

Au terme de ce livre, j'aurai rempli mon contrat si vous vous sentez plus à même d'envisager les conflits autrement. Quelle que soit leur issue, heureuse ou malheureuse, ils représentent une richesse qui ouvre notre esprit et nous permet d'affirmer notre identité, de nous développer à titre personnel et de voir les choses sous un angle différent. Ils sont un levier pour le changement.



Changer n'est pas toujours un exercice facile, j'en conviens, mais avons-nous toujours le choix ? Cela est improbable. De la même façon que l'on ne peut pas ne pas communiquer, dans certaines situations, nous ne pouvons pas ne pas changer. Le conflit appelle le changement. Le changement nous inquiète, mais notre crainte ne résout rien. Passons plutôt à l'action en utilisant la technique du judoka : exploitons la force du conflit pour le renverser !

Ce que je souhaite, c'est que vous puissiez sortir du conflit, non pas en vainqueur, mais comme une personne responsable, sûre d'elle et attentive aux autres. Je sais que certaines situations sont complexes et j'ai conscience des limites d'un tel ouvrage. Un livre permet de glisser un pied dans la porte, il vous appartient désormais de l'ouvrir toute grande avant de la franchir !

Vous vous posez des questions, vous désirez commenter ce livre ou faire part de vos expériences personnelles ? Vous souhaitez contacter l'auteur pour organiser une conférence ou répondre à vos besoins en formation ? Une boîte aux lettres internet est à votre disposition : *carrech@orange.fr*, ainsi qu'un site Internet : *<http://christophecarre.blogspot.com>*.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDRÉ, Christophe, LÉGERON, Patrick, *La Peur des autres*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2000.
- AUSTIN, John L., *Quand dire c'est faire*, Paris, Le Seuil, 1970.
- BATESON, Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Le Seuil, 1977.
- BAYADA, Bernadette *et al.*, (sous la direction de), *Conflits, mettre hors-jeu la violence*, Lyon, Chronique sociale, 1999.
- BRULÉ, Alain, *Savoir dialoguer et convaincre*, Paris, Éditions Retz, 1997.
- BRÉARD, Richard, PASTOR, Pierre, *Gestion des conflits, la communication à l'épreuve*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2000.
- CABIN, Philippe *et al.*, *La Communication, état des savoirs*, Auxerre, Sciences humaines Éditions, 1998.
- CARRÉ, Christophe, *Savoir communiquer avec un groupe*, Paris, Éditions Retz, 1999.
- CARRÉ, Christophe, *Guide de communication à l'usage des enseignants*, Grenoble, Éditions du CRDP, 1998.
- CARRÉ, Christophe, *Halte aux manipulateurs*, Eyrolles, 2004.
- CAYROL, Alain, DE SAINT PAUL, Josyane, *Derrière la Magie*, Paris, InterÉditions, 1984.
- CHALVIN, Dominique, *L'Affirmation de soi*, Paris, ESF, 7^e édition, 1992.
- CHALVIN, Dominique, *Les Nouveaux Outils de l'analyse transactionnelle*, Paris, ESF, 1993.
- CHALVIN, Dominique, *Tensions et conflits dans les relations personnelles*, Paris, ESF, 1999.

- CIALDINI, Robert, *Influence et manipulation*, Paris, Éditions First, 1990.
- CUNGI, Charly, *Savoir gérer son stress*, Paris, Éditions Retz, 1998.
- CUNGI, Charly, *Savoir s'affirmer*, Paris, Éditions Retz, 1996.
- DORNER, Dietrich, *La Logique de l'échec*, Paris, Flammarion, 1997.
- GLAS, Lillian, *Ces gens qui vous empoisonnent l'existence*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1996.
- GUSDORF, Georges, *La Parole*, Paris, PUF, 7e édition, 1971.
- HALL, Edward T., *Au-delà de la culture*, Paris, Le Seuil, 1979.
- HALL, Edward T., *La Dimension cachée*, Paris, Le Seuil, 1971.
- HALL, Edward T., *Le Langage silencieux*, Paris, Le Seuil, 1984.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, *Négociation et résolution des conflits*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
- HUNYADI, Mark, *La Vertu du conflit*, Paris, Les Éditions du Cerf, 1995.
- JANIN-DEVILLARS, Luce, *Il n'est jamais trop tard pour changer sa vie*, Paris, EDLM, 2001.
- LABORDE, Genie, *Influencer avec intégrité*, Paris, InterEditions, 1987.
- MARC, Edmond, PICARD, Dominique, *L'École de Palo Alto*, Paris, Éditions Retz, 1997.
- MASLOW, Abraham, *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1970.
- MORINEAU, Jacqueline, *L'Esprit de la médiation*, Ramonville-Saint-Agne, Érès, 1998.
- OGER-STEFANINK, Annick, *La communication c'est comme le chinois, cela s'apprend*, Paris, Rivages, 1994.
- PHILIPPE, Noëlle, *Changer par la visualisation*, Paris, Éditions Retz, 1988.

- ROSENBERG, Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, Paris, Syros, 1999.
- SIMMEL, Georg, *Le Conflit*, Paris, Circé, 1995.
- TILLON, Caroline, *Et si le conflit devenait un plaisir ?* Nantes, Éditions Siloé, 1994.
- TOUATI, Armand, (sous la direction de), *Conflits, origines, évolutions, dépassements* (7^e Forum professionnel des psychologues, Montpellier 1989), Marseille, Éditions Hommes et Perspectives coll. « Le journal des psychologues », 1990.
- WATZLAWICK, Paul, *La Réalité de la réalité, confusion, désinformation, communication*, Paris, Le Seuil, 1978.
- WATZLAWICK, Paul, *Les Cheveux du baron de Münchhausen*, Paris, Le Seuil, 1991.
- WATZLAWICK, Paul, HELMICK BEAVIN, Janet, JACKSON, Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1972.