

Gestion(s) de conflit(s)

Rose-Marie Dethier

DANS **LES CAHIERS INTERNATIONAUX DE PSYCHOLOGIE SOCIALE 2018/3 Numéro 119-120** , PAGES 269 À 318

ÉDITIONS **PRESSES UNIVERSITAIRES DE LIÈGE**

ISSN 0777-0707

ISBN 9782875622051

DOI 10.3917/cips.119.0269

Date de mise en ligne : 26/08/2019

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2018-3-page-269?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Presses universitaires de Liège.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

SCIENCE-ACTION GROUPE, TECHNIQUES D'ANIMATION

TECHNIQUES D'ANIMATION

“
Gestion(s) de conflit(s)
”

Conflict management

Rose-Marie DETHIER

*Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle,
Liège, Belgique*

Gestion(s) de conflit(s)

Les définitions et les approches philosophiques précèdent l'examen des causes psychologiques du conflit. Sont ensuite abordés successivement les niveaux d'intelligibilité, l'analyse transactionnelle, les séquences du conflit, ses stades et les attitudes face à un conflit. Sont alors traitées les actions-développement de compétences : la méta communication, l'assertivité, la fenêtre de Johari, la communication non violente. Sont enfin examinées diverses méthodes de résolution de conflits.

Conflict management

Previous philosophical definitions and approaches to the psychological causes of conflict. Successive levels of intelligibility, transactional analysis, conflict sequences, stages, and attitudes to a conflict are then discussed successively. Then are the skills development actions: meta communication, assertiveness, Johari's window, nonviolent communication. Finally, various methods of conflict resolution are examined.

Gestión de (los) conflicto(s)

Las definiciones y los enfoques filosóficos preceden el examen de las causas psicológicas del conflicto. Son además abordadas sucesivamente los niveles de inteligibilidad, el análisis transaccional, las secuencias del conflicto, sus estadios y las actitudes frente a un conflicto. Son tratadas las acciones-desarrollo de las competencias: la meta-comunicación, la asertividad, la ventana de Johari, la comunicación no violenta. Finalmente son examinados diversos métodos de resolución de conflictos.

Gestão de conflito (s)

As definições e as abordagens filosóficas precedem o exame das causas psicológicas do conflito. Níveis sucessivos de inteligibilidade, análise transaccional, sequências de conflitos, estágios e atitudes em relação a um conflito são discutidos sucessivamente. As ações de desenvolvimento de habilidades são então tratadas: meta comunicação, assertividade, janela de Johari, comunicação não-violenta. Finalmente, vários métodos de resolução de conflitos são examinados.

Gestione del conflitto e dei conflitti

Prima di esaminare le cause psicologiche del conflitto si considerano le definizioni e gli approcci filosofici che le precedono. Sono in seguito affrontati i livelli dell'intelligibilità l'analisi transazionale, le sequenze del conflitto e i suoi diversi stadi, e gli atteggiamenti di fronte a un conflitto. A questo punto vengono considerate le azioni in grado di sviluppare un approccio competente: la metacomunicazione, l'assertività, la finestra di Johari, la comunicazione non violenta. Si esaminano infine diversi metodi di risoluzione dei conflitti.

Konflikt-Management

Philosophische Begriffsbestimmungen und Vorgehensweisen gehen den Analysen psychologischer Ursachen von Konflikten voraus. Es folgen dann die Ebenen des Verständlich-Machens, der Transaktionsanalyse, der Untersuchung der Konfliktphasen, der Ablauf-Stadien und Einstellungen gegenüber einem Konflikt. Anschließend wird dann die Entwicklung von Handlungskompetenzen abgehandelt: Meta-Kognitionen, Durchsetzungsvermögen, Joharis „Fenster“ und gewaltfreie Kommunikation. Zum Abschluss werden verschiedene Methoden der Konfliktlösung untersucht.

Préambule

Le concept de boîte à outils

Pour que la boîte à outils ne devienne pas boîte de Pandore, quelques précautions doivent nous guider...

À travers ces quelques pages, nous n'avons pas voulu être exhaustif, ni chercher à construire un inventaire complet des questions que nous évoquons. Nos références ont été choisies en fonction de la réflexion que ces éléments ont suscité en nous et du trajet qu'ils nous ont permis de parcourir. Aussi, nous vous invitons à la critique et à l'expérimentation afin que vous puissiez cheminer avec les référentiels qui résonneront en vous.

Nos enjeux ont été de nourrir, de donner à penser mais aussi d'offrir la possibilité d'une appropriation afin que vous puissiez construire avec vos expériences, avec les vides, les silences, vos réflexions personnelles... cette création intime liée à l'articulation de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

Un souci pragmatique a guidé nos choix. Notre difficulté a été d'approcher la complexité en évitant les écueils du prêt-à-penser. Ce voyage entre le simple et le complexe est possible s'il s'assortit de garanties. Ces garanties ont trait à l'interrogation. Dans notre cheminement, nous veillerons à ne pas nous figer dans un être là en laissant la question ouverte. Nos interrogations porteront sur nos représentations, nos valeurs ; sur nos compétences techniques ; sur le cadre, le contexte comme sur notre manière de nous interroger.

Cette boîte à outils articule des méthodes d'horizons différents. Cette articulation singulière, ce métissage est gage d'éthique car il permet de pallier leurs insuffisances respectives en les intégrant dans une conceptualisation et une pratique qui assument et soutiennent la construction individualisée.

Certains objecteront que les "mêleurs" de styles s'apparentent parfois à des confusionnistes. Ils rejeteront le projet d'articulation au nom de la pureté des doctrines. Pourtant, face à la complexité de l'existence humaine, il apparaît bien utile de pouvoir remplacer les alternatives par des articulations, les divorces par des mariages et ainsi élargir notre champ de compréhension mais aussi le champ de nos capacités d'action.

Le cadre de nos interventions est lié à un management de la complexité et du mental où l'individu fait de ce qui lui arrive un modèle de possibilités. Il offre un cadre de réflexion et d'intervention facilement assimilable. Il s'appuie sur l'échange qui dans sa confrontation à l'autre – aux autres – nous invite à établir une relation qui dépasse le simple transfert d'informations. Ces éléments engagent le destinataire à devenir créateur de sens.

Nous vous proposons un voyage. Et de ce voyage, nul ne sort inchangé...

Principes épistémologiques et paradigmatiques

Créer c'est mettre en mouvement, en perspective. C'est à l'instar de l'artiste peintre ébaucher, ressentir, risquer, innover... Mais toute ébauche repose sur un langage, une grammaire, sur une articulation singulière.

L'artiste choisit minutieusement sa toile, sa grandeur, ses contours, sa texture.

Il choisit ses pinceaux, ses couleurs car il sait combien le cadre participe aux résultats.

Le monde des possibles, de la création s'offre alors à lui. Le blanc de la toile devient source de création. Cette création s'appuie sur sa sensibilité particulière et sur des principes directeurs qui vont le guider techniquement dans la mise en forme singulière de sa représentation...

Notre approche créatrice et inventive est analogiquement comparable à celle de l'artiste.

Nous avons mis un soin particulier dans le choix de nos référentiels épistémologiques et paradigmatiques.

Ces principes sans cesse interrogés déterminent les contours de notre cadre conceptuel.

Albert Einstein nous rappelait que tout progrès repose sur un jeu dialectique entre directivité et flexibilité. Le savant apparaît ainsi comme celui qui sait de quoi il doit douter et de quoi il doit être certain.

Il n'y a pas de création sans repérages épistémologiques et paradigmatiques.

Interroger ces principes, interroger notre manière de nous interroger est pour nous gage d'éthique, de liberté et de résultats.

Principes épistémologiques

Le principe systémique

« Rien n'est bon ni mauvais mais y penser le rend ainsi. »
Shakespeare

Tout être vivant, nécessairement, et l'homme y compris doit être envisagé comme un système ouvert. On ne peut le concevoir en dehors d'une relation fondamentale avec un éco-système (environnement) et un méta-système (ensemble organisationnel de la vie).

L'idée systémique s'oppose à l'idée réductionniste. Elle considère que le tout est plus que la somme des parties. De l'atome à l'étoile, de l'homme à la société, le tout produit des propriétés nouvelles par rapport aux parties considérées isolément.

La découverte de la complexité et de l'évolution des connaissances nous impose de nous doter de nouveaux outils de pensée. Ce qui est vrai et utile aujourd'hui peut être limitant demain.

Le principe systémique suppose une remise en question de la pensée linéaire et disjonctive. Cette remise en question permet l'articulation de l'interaction. Celle-ci s'inscrit dans des logiques conjonctives, holistiques et circulaires.

Le principe de la boucle rétroactive

Ce principe rompt avec le principe de causalité. La cause agit sur l'effet aussi bien que l'effet sur la cause. L'être humain évolue dans des systèmes circulaires. Nous pouvons constater combien il est difficile de faire accepter une autre vision du monde à ceux qui restent enfermés dans leurs schémas de pensée habituels. Pour sortir du cadre, rien de tel selon Paul Watzlawick, "qu'une pensée décalée qui bouscule la logique linéaire en cultivant une créativité provocatrice".

Penser revient à apprendre à accepter une autre réalité. C'est apprendre à s'affranchir d'une démarche binaire en refusant la logique manichéenne qui ne conçoit rien en dehors de l'alternative VRAI-FAUX.

Le principe de la boucle récursive

Nous sommes à la fois vecteurs et produits...

Les produits et les effets sont eux-mêmes vecteurs et générateurs de ce qui les produit. Ainsi, les humains produisent la société dans et par leurs interactions. La société en tant que tout émergeant produit à son tour les individus. Selon le même principe, je crée l'histoire et l'histoire me crée.

Le principe constructiviste

« S'il n'y avait qu'une seule vérité,
on ne pourrait pas faire cent toiles sur le même thème. »

Picasso

Le réel ne peut être que représenté et nos représentations ne constituent jamais qu'un fragment, qu'un construct, qu'une part inachevée de cette même réalité.

Le modèle constructiviste implique que face à la réalité, une personne a toujours la liberté d'inventer et de choisir des lectures différentes. C'est là que réside sa responsabilité.

Le principe dialectique

« Tout naît de la discorde et des contraires. »

Epictète

C'est de la discorde que naît la plus belle harmonie.

Le principe dialectique unit deux notions devant s'exclure tout en étant indissociables d'une même réalité. La dialectique hégélienne repose sur un raisonnement en trois étapes.

La thèse pose une affirmation de caractère universel.

L'antithèse est la négation de la thèse (elle donne naissance à une contradiction).

La synthèse est un essai de dépassement de cette contradiction. Elle articule thèse et antithèse dans une construction nouvelle.

La logique dialectique permet de sortir d'une dimension linéaire pour restituer au réel sa dimension dynamique. Elle est en ce sens le garant d'une déficience de la représentation en permettant à deux thèses contradictoires de coexister.

C'est dans cette impossible annulation de deux thèses contradictoires que naissent la proximité, le face-à-face, l'évolution et la société selon les formules classiques de Emmanuel Levinas figurant dans *Le temps et l'autre* (1981).

La dialectique devient ainsi ce mouvement qui permet l'articulation de points de vue différents. La pensée, l'esprit, la société, les institutions répondent à cette logique dialectique.

Le principe de reliance

« La pensée ne doit être ni sorcière, ni souricière mais sourcière. »

Morin

Edgar Morin plaide pour une réforme de la pensée. Il s'agit selon lui de compléter la pensée qui sépare par une pensée qui relie.

Cette chasse aux sorcières est celle de la pensée unique, du prêt-à-penser qui poussent sous le couvert de bons sentiments à un suivisme bien-pensant.

C'est aussi une chasse aux souricières car la vérité n'entre pas dans des trappes conceptuelles. La pensée complexe ne se laisse pas enfermer dans des grilles de lecture manichéennes ni dans des idéologies.

La pensée novatrice souhaitée par Morin se doit de vivifier, de connecter au lieu d'isoler.

Le sage nous invite à poser un regard neuf sur ce qui est vieux. Le regard neuf est celui qui consiste à oublier les habitudes du regard pour découvrir l'objet. Le regard dédoublé consiste à se regarder soi regardant. L'homme est en ce sens chef d'orchestre et virtuose de sa propre vie. Sa pensée peut devenir une puissance "guidante" et "orchestrante".

Toute pensée doit s'efforcer de tenir ensemble les deux fils de la logique et de l'analogique en tressant en même temps abstraction et évocation, déduction et métaphore.

Edgar Morin nous le rappelle (*Le vif du sujet*, 1969).

« Distinguer sans isoler, mêler sans confondre. La pensée doit sans cesse faire de l'acrobatie entre le besoin de clarifier, de rationaliser, et d'autre part le besoin d'aller en-deçà ou au-delà du mot, de plonger dans l'obscur et l'ineffable, de deviner ce qu'il pourrait y avoir hors du rationnel. »

Le principe de flexibilité

« La réalité n'est qu'un cas particulier du possible. »
Bergson

Un univers qui s'auto-organise est un univers dans lequel nous avons le droit de choisir. La complexité apparaît ainsi comme le passage de l'ordre au désordre qui lui-même donne naissance à un nouvel ordre.

Les choix, les possibilités, l'incertitude sont à la fois une propriété de l'univers et le propre de l'existence humaine. Nous cherchons non la vérité doctrinale mais la transformation du désordre initial. L'homme est ainsi capable de se transformer lui-même et d'agir positivement sur le monde qui le contient par une démarche d'interrogation et de sens.

La fluidité et la flexibilité respectent l'essence du processus vivant qui est mouvement.

Les principes de co-responsabilité et de co-création

L'homme participe à un système global qu'il crée et qui le crée. Le sujet institué par le droit est celui qui est tenu pour responsable. Au soldat qui prétendait n'avoir obéi qu'aux ordres, le tribunal rappelle que l'obéissance n'exclut pas la responsabilité. Le droit nous conduit au sujet, à l'attribution de droits et de devoirs, de libre-arbitre et de responsabilités.

Nous évoluons ainsi dans des systèmes de co-créations et de co-responsabilités.

Le principe de l'interrelation entre l'agir individuel et l'action globale

Individualisme et holisme sont en interrelations permanentes. Les relations entre l'homme et la nature nous permettent d'illustrer ce principe.

Nous observons aujourd'hui que la planète est en danger parce que l'homme n'a pas articulé à sa logique individuelle une logique globale. L'homme est devenu capable, à l'échelle de la planète de modifier les grands cycles qui règlent les climats. L'homme détruit ainsi la maison qu'il habite non parce qu'il veut la détruire mais parce qu'il n'articule pas à sa logique individuelle une logique globale.

Nous sommes, en quelque sorte, sans cesse fourvoyés par une main invisible. Cette main invisible est celle du vide épistémologique entre les discontinuités de l'agir individuel et les résultats globaux.

Notre espace de liberté se trouve au niveau des interactions entre éléments individuels. Mais cette liberté se trouve limitée par les contraintes exercées d'en haut par le niveau du tout. C'est seulement à leur insu que les éléments individuels déterminent le niveau global.

Nous sommes destinés à évoluer pour le meilleur et pour le pire au milieu de cercles qui relient les niveaux individuels et collectifs. L'homme dispose d'une liberté inédite. Avec son imagination, il a la possibilité de penser demain.

Les systémiciens nous rappellent que pour être deux, il faut être trois. Nous sommes toujours le troisième des autres. Retrouver cet écart, cette distance, cette dialectique que

l'on appelle également le lieu du tiers est important car la violence est toujours dans la relation duelle. Le lien de collusion n'articule pas ce vide épistémologique entre agir individuel et action globale. Il conduit invariablement à plus d'entropie, à une réciprocité négative et à une vengeance du cercle. Un retour par le méta-niveau est nécessaire pour assurer l'unité de l'ensemble et sortir d'un cercle vicieux pour entrer dans un cercle positif qui part dans l'autre sens.

Principes paradigmatiques

Pierre De Visscher nous rappelle dans son ouvrage *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui* que « tout paradigme constitue un ensemble cohérent et partagé de croyances, postulats, hypothèses, conceptions épistémologiques, valeurs, ... Ces manières de voir, de penser et d'agir organisent et réapproprient la discipline. » (De Visscher, 2001, p.5)

Nos paradigmes doivent permettre la rencontre de nos principes épistémologiques. Ils s'articulent pour ce qui est des participants autour de : l'apprentissage situationnel, la perception de l'incomplétude des savoirs, l'autoformation collective, la participation active et le potentiel humain partagé.

En tant qu'animateurs, nous veillerons à ne pas nous substituer aux participants. Ce paradigme est celui de la non-substitution. Le principe de non-clôture nous permettra de maintenir la question ouverte. Chaque situation sera abordée dans sa singularité. Nous veillerons à prendre en compte la complexité des phénomènes groupaux. Le souci déontologique et les attitudes de non-défensivité seront également au centre de nos préoccupations.

1. Se représenter

1.1. Le conflit - Définitions

Larousse : Oppositions d'intérêts entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une tierce personne.

Petit Robert : Rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent (psy). Action simultanée de motivations incompatibles. Contestations, conflits d'intérêts,...

Pour Jean-Jacques Legrand :

Un conflit est une rencontre d'éléments (opinions, objectifs, enjeux, méthodes, référentiels, sentiments,...) qui sont contraires, qui s'opposent et où chaque partie ou l'une d'entre elles lutte pour faire prévaloir ses objectifs, son point de vue, ses intérêts pour obtenir satisfaction (y compris la satisfaction psychologique d'avoir réussi).

On distingue classiquement les conflits latents, les conflits ouverts et les conflits bloqués.

Le conflit latent est celui qui évite la confrontation. Cette situation latente peut déboucher sur un conflit ouvert. La verbalisation est agressive et les actions de nature non conviviale caractérisent les interactions entre les acteurs.

Le conflit bloqué est celui qui résulte d'une escalade ou du franchissement par l'une des parties d'un seuil jugé inacceptable. Il se caractérise par une rupture de la communication et nécessite le recours à un dispositif de médiation.

Le conflit peut également être interne. C'est ce que recouvre le vocable de "conflit intra-psychique".

1.2. Comment penser le conflit ?

“Si un élément externe vous fait souffrir, votre douleur n’est pas causée par cet élément comme tel, mais par votre propre jugement de cet élément ; et vous avez le pouvoir d’annuler celui-ci à tout moment.”

Marc Aurèle

Conflit, mot issu du latin *conflictus*, signifie choquer. Ce choc est l’analyseur d’un système. Le conflit traduit ainsi un état figé dans une dynamique mouvante. Il est en lien direct avec le changement, les émotions, la communication et la logique des systèmes. Le conflit constitue une invitation à l’ouverture, à la circularité, au devenir.

Les physiciens nous ont appris que l’univers en expansion est régi par les lois du chaos. Il en est de même pour les rapports humains.

Dans le monde des hommes, évolutif par essence, il ne peut y avoir de règle absolue qui construise une fois pour toutes un rapport harmonieux. Il n’y a pas d’ordre sans désordre et inversement. L’ordre, l’équilibre, l’harmonie sont des états par essence instables et dynamiques. Cette dynamique vitale du conflit et de l’harmonie peut par ailleurs être source d’évolution.

Ainsi, le conflit peut être compris comme une invitation à un nouvel équilibre. Ce principe a été validé scientifiquement par Ilya Prigogine avec sa découverte des structures dissipatives. Prigogine nous rappelle que le monde de l’équilibre est par essence instable et que c’est loin de l’équilibre que les choses se créent. Pour lui, l’équilibre d’aujourd’hui porte les germes de nos déséquilibres de demain.

Les conflits sont ainsi à la base de tous les systèmes vivants. Notre manière de les aborder les rend féconds, sources de blocage, de destruction ou encore d’évolution.

La résolution de conflits dans sa réflexion, sa confrontation, ses choix et son dépassement nous invite à passer à un niveau logique supérieur où l’on pourra dégager et intégrer la fonction utile de l’événement.

Elle nous invite à un changement qui modifie le système lui-même, à un changement de type 2 (au sens Batesonien).

Nombre de conflits humains nous rappellent les maladies auto-immunes dans lesquelles les cellules d’un même organisme ne sachant se reconnaître comme alliées se font la guerre pour s’autodétruire.

Les conflits apparaissent dès lors comme l’expression d’un potentiel d’énergie mal utilisé. Très souvent nous confondons le conflit avec le combat. Nous nous enfermons dans une logique binaire ou dans un jeu à somme nulle dans lequel si je gagne, l’autre perd. Ce système est pourtant un système avec deux perdants. C’est ce qui conduit à l’escalade, où plus cela change, plus c’est la même chose. C’est pourquoi certains conflits se perpétuent sans fin.

Notre vision dualiste du monde nous conditionne à croire qu’il est impossible de résoudre un conflit par un résultat positif avec deux gagnants.

Ce résultat est cependant possible par un recours au méta-niveau. Albert Einstein affirmait que “notre mode de pensée crée des problèmes que ce même mode de pensée ne saura pas résoudre”. Le changement relève de la flexibilité de nos représentations et de notre capacité à restructurer nos schémas.

La signification que l’on donne à tout ce qui nous arrive est déterminée par les schémas auxquels on se réfère à ce moment là. La résolution de conflit constitue une invitation au décentrage, à la souplesse et à la flexibilité.

Nous pouvons ainsi affirmer qu'il n'y a pas des gens qui résistent mais qu'il y a des communicateurs qui manquent de souplesse.

En établissant des rapports d'entente et de sympathie, nous avons le pouvoir de transformer la résistance en assistance.

Plus on est souple, plus on crée de nouvelles possibilités et plus on réussit. La plupart du temps, ce sont les autres qui restructurent nos schémas, nous ne faisons que réagir. Pour restructurer les schémas, il convient de se dissocier de notre lecture pour l'envisager sous un angle nouveau. La restructuration des schémas, en ce sens, n'est ni plus ni moins qu'une métaphore de potentiel.

1.3. Approche philosophique du conflit

La morale, la politique et la loi...
L'anneau de Gigès est cet anneau magique qui lorsque vous le portez
vous rend invisible aux yeux des autres et du monde.
Imaginez un instant que vous êtes porteur de cet anneau,
et alors que vous êtes invisible aux yeux de tous,
tentez de répondre à cette question :
qu'est ce que je ferais ou ne ferais jamais en étant ainsi invisible ?
C'est là votre morale.

La morale

Pour André Comte-Sponville, la morale c'est "l'ensemble de ce que un individu s'impose ou s'interdit à lui-même pour rester fidèle à une certaine idée de l'humanité et de soi". La morale répond ainsi à la question du "que dois-je faire ?" Elle n'est légitime qu'à la première personne. Ainsi, nous pouvons dire qu'il n'y a de morale qu'individuelle.

Emmanuel Kant nous invitait dans ses *Fondements de la Métaphysique des Mœurs* (1785) à "agir uniquement d'après la maxime qui fait que nous voudrions qu'elle devienne une loi universelle". Cet impératif de la morale se retrouve dans la sublime invitation de Jean-Jacques Rousseau "Fais à autrui comme tu veux qu'on te fasse".

La morale apparaît ainsi comme cette exigence universalisable qui nous est confiée personnellement.

La politique

L'homme est un animal social nous disait Socrate. Il ne peut s'épanouir que parmi ses semblables. Pourtant il porte en lui une insociable sociabilité. Il ne peut ni se passer des autres, ni renoncer pour eux à la satisfaction de ses propres désirs.

C'est pourquoi, l'homme se doit d'être un animal politique.

La politique apparaît comme la gestion non guerrière des conflits, des alliances et des rapports de force. La politique nous rassemble en nous opposant. La politique, comme les marées est ainsi toujours recommencée.

On aimerait souvent que la morale suffise, que l'humanité suffise. Pourtant, il ne saurait en être ainsi car s'il y a une chose que nous avons tous en commun, c'est bien l'altérité.

L'altérité, l'autre, celui avec qui nous avons tout en commun mais dont nous devons nous différencier nous mène invariablement sur le chemin de la politique.

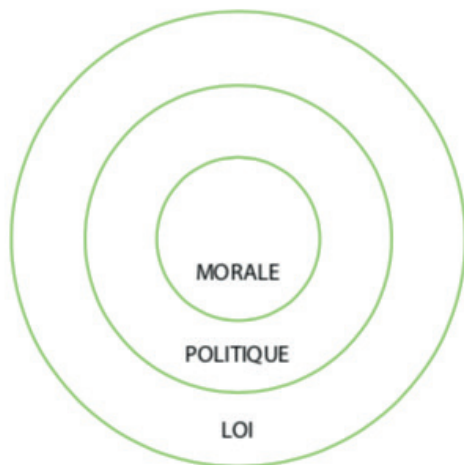
Ainsi, la générosité comme l'égoïsme peuvent apparaître comme des vertus morales. Mais la générosité ne peut suffire. Elle n'est rien si elle n'est pas associée au principe politique

de solidarité. Nul ne cotise à la sécurité sociale par générosité. Nul ne paie ses impôts par générosité. Pourtant, la sécurité sociale et la fiscalité participent davantage à un concept égalitaire que la générosité dont tel ou tel protagoniste a su faire preuve.

Solidarité et générosité ne sont pourtant pas incompatibles. Être généreux n'empêche pas d'être solidaire mais aucun des deux ne pourrait suffire ni tenir lieu de l'autre. Nous avons besoin de solidarité parce que la générosité ne peut suffire. Nous avons besoin de politique parce que la morale ne peut suffire.

La loi

Pour faire face à l'échec de la morale et de la politique, la loi représente le troisième garant permettant le vivre ensemble.



Trois balises pour vivre ensemble La morale, la politique et la loi

L'homme ne peut vivre sans les autres et pourtant il ne pense qu'à lui. Les conditions indispensables au vivre ensemble s'articulent autour de la morale, de la politique et de la loi. Elles constituent autant de balises et de frontières permettant une pérennité du lien.

Nombre de conflits surgissent aux frontières de la morale, de la politique et de la loi. Dès que nous sommes deux, nous avons besoin de ces balises. Tout couple, toute entreprise, tout système se doit d'être régi par une morale, par une politique et par une loi.

1.4. Les causes psychologiques du conflit

« Ne cherchez pas la faute cherchez le remède. »

Ford

L'approche systémique vise moins à traiter les éléments du système que leurs interactions.

L'observation et la prise en compte des modes interactionnels deviennent plus décisives que l'explication toujours hypothétique des facteurs historiques, personnels, sociaux des symptômes et des dysfonctionnements.

Le dysfonctionnement est ainsi une réponse d'adaptation, cohérente par rapport aux règles et à l'organisation du système dans lequel il se manifeste. Exploiter la fonction utile de nos

défauts peut nous permettre de devenir un peu plus nous-même. Elle correspond à une manière utile et efficace de nous auto-manager. Elle repose sur le présupposé que tout défaut contient potentiellement sa qualité.

Ainsi, si votre collaborateur est un fainéant, demandez-lui de trouver la bonne méthode pour gagner du temps et de l'énergie. Les personnes handicapées nous apprennent cela en permanence en nous invitant à utiliser ce que nous sommes maintenant.

Cerner les avantages que la personne trouve à développer un conflit peut s'avérer utile bien que non décisif dans le cadre de notre approche. Ces avantages entravent la qualité de la relation mais ils constituent autant de bénéfices secondaires intéressants psychologiquement pour la personne. Parmi ces avantages, nous retrouvons :

Les besoins de sensations fortes

Cette motivation est plus fréquente que l'on ne pourrait le croire surtout dans les milieux professionnels où les personnels sont sous occupés.

Les positions de vie

Logique binaire, positions hiérarchiques et pouvoir sont ici en jeu. Il existe quatre représentations (+/-, -/+, -/-, +/+) de sa position vis-à-vis d'autrui. Ces représentations déterminent trois attitudes pouvant mener au conflit.

- +/- : La personne se représente comme supérieure aux autres. Elle développe des attitudes d'attaque, d'arrogance, de paternalisme étouffant associés à des sentiments de colère, de mépris,...
- -/+ : La personne se représente inférieure aux autres. Elle peut adopter des attitudes de soumission excessive, de rébellion maladroite associée à des sentiments de peur,...
- -/- : La personne s' imagine être brimée par un environnement hostile. Démission désabusée, associée à des sentiments de peur ou destruction en lien avec des revendications de pouvoir peuvent être observées...
- +/+ : Cette position repose sur le présupposé que dans un système, il y a de la place pour tous. La personne trouve la plage d'accord possible avec l'autre en adoptant des attitudes lui permettant de travailler efficacement.

Les croyances limitantes

« La croyance que je considère comme vraie...
est celle qui me permet de faire le meilleur usage de ma force, me donne les meilleurs
moyens de transformer mes vertus en action. »

Gide

La réalité est une construction mentale qui guide nos conduites. Les spécialistes de la PNL (Programmation neuro-linguistique) nous rappellent que tout est communication et que tout comportement a une intention positive. La manière dont nous communiquons avec les systèmes qui nous entourent dépend de celle dont nous communiquons avec notre système interne.

Ainsi, la qualité de notre relation aux autres dépend essentiellement de la qualité de notre relation avec nous-même. Cette relation est en lien avec nos représentations, nos hiérarchies de valeurs, nos croyances.

Ainsi, nous disposons de croyances ressources. Ces mêmes croyances peuvent apparaître limitantes en fonction des contextes et participer voire entretenir la dynamique conflictuelle. La flexibilité dans les représentations est de mise.

À titre d'exemple:

- Sois fort (Ne montres pas ce que tu ressens).
- Sois parfait (Trouves seul des solutions sans faille et ne te trompes jamais).
- Fais plaisir (Effaces-toi, sois accommodant).

La méconnaissance de la situation réelle

- Survalorisation ou dévalorisation des personnes

Il importe avant tout de ne jamais faire porter le problème sur la personne mais sur le comportement.

- Méconnaissance de son pouvoir et de ses compétences.
- Méconnaissance des possibilités de résolution du conflit (créativité).
- Méconnaissance de l'importance du conflit (analyse des conséquences).
- Méconnaissance du conflit (écoute).

Le besoin de fuir les problèmes

Le conflit peut conduire à la fuite.

Il existe selon certaines études quatre degrés de fuite ou de passivité.

Premier degré de fuite : être inactif pour ne rien régler.

C'est la définition habituelle de la passivité. La solution est liée à la découverte du problème que la personne souhaite fuir.

Deuxième degré de fuite : être soumis à un modèle, une recette, une personne,...

Cette attitude supprime toute réflexion personnelle. Elle risque de conduire à l'application de solutions inadaptées qui vont renforcer la personne dans son inaction. La personne se confine dans une attitude fataliste car : "décidément, il n'y a rien à faire...".

Troisième degré de fuite : l'agitation, le surmenage ou la suractivité.

La personne fuit dans l'action.

Quatrième degré de fuite : l'agressivité contre soi ou contre autrui.

La personne fait des attributions externes. Ce n'est pas sa faute. Ce stade est le plus grave. Il se manifeste par un repli excessif sur soi ou encore par des attaques inconsidérées visant à supprimer l'adversaire de manière illusoire.

Le besoin de solutions stéréotypées, routinières.

« Le début d'une habitude est comme un fil invisible, mais chaque fois que nous répétons l'acte, nous renforçons le fil, y ajoutons un nouveau filament, jusqu'à ce qu'il forme un gros câble et lie irrévocablement nos pensées et nos actions.»

Swett Marden

Chaque personne a appris de ses parents, de ses professeurs, de ses héros de lecture, de ses maîtres à penser, des événements de sa vie,... des méthodes pour traiter les conflits. Ces solutions, surgelées, stéréotypées peuvent conduire à une absence d'analyse de la situation et à une inadéquation. Le recours à ces méthodes conforte la personne dans ses représentations. Elles ont une efficacité psychologique importante puisqu'elles confirment les modèles personnels. Leurs efficacités dans le traitement du problème restent cependant parfois douteuses. C'est pourquoi, nous retiendrons que la bonne théorie est celle qui est mise en question.

Le besoin d'occuper son temps de manière prévisible et rassurante.

Très souvent, chacun choisit, au moment où il le fait, la meilleure solution dont il dispose.

Dans ce cas de figure, les conflits sont fréquents. Le processus est par ailleurs répétitif. Chacun en connaît les signes précurseurs. Ces conflits se déroulent de manières prévisibles et rassurantes. Ils constituent un être au monde. Plus ou moins consciemment, chaque protagoniste trouve un intérêt à déclencher le conflit car il sait où cela va le mener. Le conflit peut apparaître moins inquiétant que l'inconnu. Le temps passé devient prévisible. L'avantage psychologique se révèle non négligeable. Percevoir ce phénomène conduit à la réponse. Il convient d'effectuer une prévision des scénarii possibles afin de trouver dans la résolution du conflit la même sécurité que dans sa poursuite.

La confusion représentation – réalité.

La carte n'est pas le territoire
Korsybski

Le langage joue un rôle important dans le processus perceptuel. Nombre de conflits surgissent de la confusion par les protagonistes entre leurs interprétations de la réalité et la réalité elle-même. Tout langage qui néglige les interprétations ou les nuances d'interprétation prend des risques. Les expressions d'opinion ou de jugement perçus comme la réalité participent en ce sens à la création de conflits.

À titre d'exemple :

- Les formes de discours telles que "j'ai été mis à la porte par X,..." plutôt que "j'ai reçu une lettre de licenciement".
- Les quantifieurs universels : tout, rien, toujours, jamais.
- Les déclarations de certitudes telles que "je suis certain que X,..." plutôt que "je pense que" (probabilité).
- L'attribution d'une âme, d'une volonté à une structure : "l'organisation, le groupe veut que..." plutôt que "X m'invite à..." (seules les personnes pensent et veulent).

Différencier les interprétations, les inférences des faits est un impératif permettant d'expérimenter plus facilement les points d'accords et de différents.

Les territoires réels ou symboliques : M. Van Wilderode

Les éthologistes nous ont montré combien les questions de territoires régissent les relations entre les membres d'un groupe. Il en est de même pour nous humains. Ces questions sont au cœur de nombreux conflits. Prendre conscience des principes de base de la territorialité et apprendre à gérer ces frontières a un impact important sur le climat relationnel. La connaissance et le respect des règles relatives à la territorialité constituent en ce sens une condition indispensable au vivre ensemble.

Il vous est sans doute déjà arrivé de vous sentir agressé parce que l'un de vos collègues a déposé ses dossiers sur votre bureau, ou encore parce qu'autrui expose une idée dont vous estimiez être le géniteur ou encore parce qu'une personne arrive avec retard à votre rendez-vous,...

Tous ces différends ont trait aux territoires.

Détecter ces territoires, mais aussi connaître et comprendre les mécanismes de défense qu'ils suscitent permet de prévenir bien des conflits et d'y remédier.

Premier principe : Qui est l'autre: le repérage de ses territoires.

Les territoires humains peuvent être matériels mais aussi symboliques et psychologiques. Certains territoires semblent évidents parce que physiques, palpables et délimités dans l'espace. Il en est ainsi de mon bureau, de mon tiroir,... La transgression de ces territoires est du domaine des règles élémentaires du respect d'autrui. Ces référentiels sont véhiculés par notre culture d'appartenance. Ils s'inscrivent également dans une histoire personnelle qui détermine notre sensibilité.

L'homme crée également des territoires symboliques ou psychologiques. Le temps, l'espace, le corps, les sens, les objets, les idées, les pouvoirs, les territoires dûs (les récompenses dont on estime avoir droit, les signes visibles de sa valeur personnelle ou de la valeur de ce que l'on fait, un bon salaire, mais aussi de la considération, de la gratitude, de la reconnaissance,...), la morale, les émotions, l'ego, le territoire de fuite (les moments de solitude, de récréation, parfois même la maladie, la dépression, la liberté,...) constituent autant de champs dans lesquels surgit notre sensibilité.

Une belle manière pour apprendre à repérer un territoire est de pouvoir décoder la réponse émotionnelle qu'il suscite. Colère, frustration, réactions possessives voire défensives face à ce que fait ou ne fait pas une personne constituent très souvent une revendication territoriale.

Deuxième principe : Les apparences sont parfois trompeuses.

Un territoire qui nous paraît libre ne l'est pas nécessairement. L'absence de marquage n'équivaut pas à une absence de territoire et donc de revendications.

L'habitude joue parfois le rôle de marqueur implicite. Par exemple : je gare toujours ma voiture au même emplacement. Tout le monde le sait si ce n'est le nouveau qui l'ignore et y place son véhicule.

Troisième principe : Le prix à payer.

Le transfert ou l'acquisition de territoires s'accompagnent souvent d'un conflit. Un fonctionnement optimal suppose de ne pas laisser pourrir ces conflits dans le non-dit. Cet aspect est particulièrement vital dans le domaine de "qui commande", car un groupe ne peut connaître l'ordre et la paix tant que la question du pouvoir et de ses enjeux n'a pas été résolue.

1.5. Typologie des stratégies de résolution de conflits

« Nous ne raisonnons que sur des modèles. » Valéry

Ces modèles constituent d'intéressants réducteurs de complexité pouvant servir de base au développement d'une pensée complexe,...

La typologie nous offre une modélisation utilisable permettant de mettre un peu d'ordre dans la complexité de la réalité. Nous garderons cependant à l'esprit que la carte n'est pas le territoire et que les modèles sont utiles dans les limites qu'ils présentent.

Cette typologie regroupe 7 modes d'appréhension des situations conflictuelles des plus simples aux plus complexes. Elle s'articule autour de stratégies de non affrontement et de stratégies d'affrontement.

Stratégies de non affrontement

Le déni

“Le traumatisme arrive toujours trop tôt ou de façon trop excessive.”

Hérib

Le déni est un mécanisme de défense du MOI particulièrement utile. Il permet de maintenir un équilibre intrapsychique en refoulant dans l'inconscient les éléments ne pouvant être gérés par la personne. Le déni fait partie de chacun de nous et nous renvoie aux conflits que nous ne sommes pas préparés à assumer.

Il en est ainsi du choc amoureux, des fugues, ... qui constituent autant d'analyseurs d'un système. Alors que tout allait tellement bien, le déni opérait à notre insu.

La fuite

La fuite constitue un moyen de gestion de conflit particulièrement économique et efficace pour autant que l'on n'ait pas à poursuivre la relation. Nous sommes ici dans le champ de la conscience.

Ainsi, dans des situations d'agression, la fuite apparaît comme une stratégie adéquate et peu coûteuse.

La temporisation

Le choix du bon moment, ...

Le temps est ici appréhendé comme vecteur de possibles, de changement et de résolution.

Deux cas de figure peuvent être observés.

Nous pouvons recourir à la temporisation en nous disant que le temps va opérer un changement et permettre à la situation de se réguler par elle-même avec un réaménagement du contexte. Le temps est ici conçu comme mode d'érosion.

La temporisation peut également être le préalable à une stratégie d'affrontement. On choisit ainsi le bon moment. Nous retrouvons de multiples exemples de temporisation dans le monde du travail mais également dans la vie personnelle, de couple et de famille. Ainsi, nous avons certainement tous eu recours à la temporisation pour faire signer un bulletin, annoncer une nouvelle difficile, ...

Les stratégies d'affrontement

La verbalisation

« Qui ne connaît pas le pouvoir des mots, ne peut connaître les hommes. »

Confucius

Dans la verbalisation, nous commençons à mettre des mots sur ce qui crée la situation conflictuelle entre les parties. C'est le règne de la méta-communication, de la communication à propos de la relation. Cette approche est importante. La méta-communication est en devenir. Elle repose sur un apprentissage et une expérimentation personnels dont les principes seront exposés plus finement dans notre approche des méthodes de gestion de conflits.

La méta-communication repose sur les qualités du communicateur, sur ses compétences à objectiver les éléments qui font conflit.

Ainsi, nous pouvons mesurer combien le discours “Tu es vraiment énervant” est peu porteur car “ce n'est pas toi qui m'énervé mais c'est ce comportement là”.

Cette technique nous invite à apprivoiser notre subjectivité pour aller vers quelque chose d'objectivant ; à distinguer les faits, les opinions, les émotions ; à différencier la chose de l'effet qu'elle a eu et de ce que j'en pense.

La négociation

« Ne négociez jamais sur des positions. »

Uri

La négociation est un outil de gestion de conflits visant à la transformation du conflit en résolution de problème.

Principes de la négociation : pour parler de négociation, il convient:

- que les parties soient convaincues qu'elles ont un intérêt supérieur à maintenir la relation plutôt qu'à la rompre.
- que les parties acceptent l'idée qu'elles auront à céder quelque chose.

L'objectif de la négociation est d'arriver à transformer la situation d'opposition en une situation de résolution de problème où les éléments d'enjeu font parties du problème. Ex: divorce ; enjeu : l'enfant.

La médiation

«Ce n'est pas tant ce que les gens ignorent qui cause des problèmes, c'est tout ce qu'ils savent et qui n'est pas vrai.» Twain

Le poids des présupposés est important dans nombre de situations conflictuelles. Les présupposés sont des affirmations de base qui légitiment nos raisonnements et nos comportements. Ainsi, le poids énorme des idées acquises, des dogmes intouchables a un impact sur la qualité relationnelle. Ils peuvent couper toute communication entre les parties chacune vérifiant ses propres présupposés.

L'enjeu de la médiation est de restaurer la relation en permettant une nouvelle circulation de la parole entre les parties.

Dans la médiation, il y a introduction d'une tierce partie ; elle suppose en outre, certaines conditions.

Les parties acceptent l'idée qu'elles sont en conflit.

Les parties acceptent l'impasse par rapport à la situation conflictuelle (échec de la négociation).

Les parties acceptent de faire appel à une tierce personne.

Les parties reconnaissent la tierce partie comme partie non prenante.

Toute la difficulté n'est pas d'être neutre mais d'apparaître aux yeux des protagonistes comme partie non prenante. Il importe en tant que médiateur de ne pas être associé (réellement voire symboliquement) comme allié de l'une ou de l'autre des parties.

Dans le jeu de la médiation, chaque partie essaie de capter le médiateur pour renforcer sa position. Le médiateur s'ajuste constamment à la perception des parties.

L'objet de la médiation est de rétablir la relation en décristallisant une situation figée.

Cette circulation peut être opérée par l'introduction de la tierce partie. Introduire un tiers permet d'inclure une variation dans les voies d'expression en incorporant une ouverture et des possibilités de recours.

Dans la situation cristallisée, il y a beaucoup de présupposés sur lesquels on ne revient même plus. Les éléments d'affects sont ainsi ramenés à une dimension d'information.

Le médiateur va restituer le discours à l'un et à l'autre.

Ce travail est un travail d'objectivation. Le but du médiateur est de faire émerger une décision à laquelle les parties adhèrent. Il y a exploration de zones qu'elles n'ont plus explorées depuis longtemps.

Un dispositif intéressant en situation de médiation peut être de rencontrer individuellement chaque partie avant une entrevue à trois.

La meilleure manière de perpétuer un conflit consiste à se demander qui a commencé ou encore qui est le coupable.

Illustration

Amélie est mère de famille. Elle est irritée au quotidien de ne pouvoir compter sur son époux, Antoine, pour l'éducation de ses enfants (une fille de 12 ans et un garçon de 14 ans).

Amélie: "Tout retombe sur moi : c'est moi seule qui m'occupe des problèmes des enfants. Mon mari ne tient pas son rôle de père. Tous nos conflits sont liés à cela."

Médiateur : Comment avez-vous essayé de résoudre ce problème?

Amélie : "Je n'ai pas le choix. J'assume entièrement l'éducation de nos enfants."

Antoine : Ma femme me reproche de ne pas m'occuper des enfants. En fait, c'est faux. Le problème est qu'elle ne me fait pas confiance. Lorsque je m'en occupe, elle ne peut pas s'empêcher de discréditer mes méthodes devant eux. C'est insupportable. Aussi, j'ai décidé de la laisser faire et de profiter de ses absences pour retrouver cette complicité qui me tient à cœur avec mes enfants."

Chaque solution entretient la dynamique conflictuelle. Ces deux personnes de bonne foi et de bonne volonté s'enferment dans la logique binaire du "c'est à cause de l'autre que j'agis ainsi."

Le médiateur peut les inviter à passer à un niveau logique supérieur en recadrant la dynamique autour de leurs buts et de leurs aspirations en réfléchissant par exemple sur la finalité de leur union en tant que parents, en tant que couple.

Qu'est ce que vos enfants attendent de vous ?

Qu'est ce que vous attendez vous-même de vos rôles respectifs de père et de mère ?

Après avoir recueillis leurs aspirations, il peut être aisé de mettre en évidence un dénominateur commun. Dans cet exemple, leur amour commun pour leurs enfants. Un recadrage par rapport à leurs lectures respectives pourrait permettre à chaque protagoniste d'interpréter utilement leurs comportements.

Le changement structurel

Ce changement procède d'une réinterprétation de la réalité. Il s'accompagne d'une redéfinition de soi-même et, en conséquence, de ceux impliqués dans la situation interactionnelle problématique. Il résulte d'une nouvelle construction de la réalité.

2. Analyser

2.1. Les niveaux d'intelligibilité : Ardoino

Jacques Ardoino nous offre un modèle efficace permettant une analyse multimodale de la dynamique conflictuelle, analyse qui ouvre à une souplesse dans les stratégies d'intervention. L'efficacité peut être accrue par des actions portant sur des niveaux différents.

Cette démarche repose sur quatre idées maîtresses :

- Un même conflit peut être lu à différents niveaux : les niveaux d'intelligibilité.
- En modifiant une partie d'un système on modifie l'ensemble de la dynamique conflictuelle.
- Certaines stratégies de résolution de conflits s'appliquent parfaitement à tel ou tel niveau, mais se révèlent peu efficaces à un autre niveau.
- L'analyse des ressources du système permet d'intervenir aux niveaux susceptibles de mener au changement.

1^o niveau : personnel

L'explication du conflit porte sur l'analyse des caractéristiques personnelles de tel ou tel protagoniste.

Ce niveau est un niveau réparateur où il y a un JE et un TU. JE va étudier comment TU fonctionne en identifiant les croyances limitantes, les croyances ressources,... et en insufflant le changement.

Méthodes de résolution de conflit :

Stratégies de nature psychologique, thérapeutique.

2^o niveau (1^{ère} partie) : relationnel

L'explication du conflit s'effectue à partir des relations interpersonnelles, des phénomènes socio-affectifs, de la communication entre individus.

Ce niveau s'intéresse à ce qui se passe ici et maintenant entre "JE" et "TU".

Dans l'interaction va se créer une contre expérience pouvant être exportée par l'autre.

L'acteur vient avec ses scénarii qu'il reproduit par rapport à l'autre. L'acteur de changement va être préoccupé par ses résonances qu'il renverra sous forme de feedback dans la relation.

Méthodes de résolution de conflit :

Ecole des relations humaines (Rogers, Gordon, ...) pratique de la communication, Analyse Transactionnelle.

2^o niveau (2^{ème} partie) : relationnel

L'explication du conflit a lieu à partir de l'ambiance, des phénomènes, de la dynamique de groupe, de la difficulté à travailler en équipe, des rivalités, du climat socio-affectif, des rôles de pouvoir, des normes, de la pression que le groupe exerce sur ses membres et ce en plus des relations humaines.

Méthodes de résolution de conflit :

Les mêmes que celles qui concernent les relations humaines, mais le problème est plus complexe, plus difficilement maîtrisable.

3° niveau : organisationnel

L'explication du conflit se base sur le fonctionnement de l'organisation.

Autrement dit, les conflits peuvent être générés par l'organisation plutôt que par les personnes particulières qui en font partie.

Méthodes de résolution de conflit :

Elles passent par une analyse du fonctionnement interne de l'organisation : conditions de travail (horaires), espaces (locaux), modes et réseaux de communication, rapport de pouvoir, relations entre services, ... L'analyse doit également envisager les rapports entre l'organisation et son environnement.

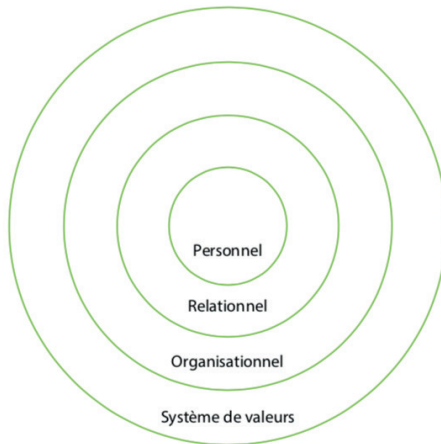
Des clarifications, des réaménagements ou des changements de fonctionnement peuvent constituer des stratégies efficaces.

4° niveau : valeurs

L'explication du conflit part des systèmes de valeurs

Méthodes de résolution de conflit :

À ce niveau, les stratégies devront s'attacher à transformer ce type de conflit en un conflit d'intérêts tangibles car les conflits de valeurs sont idéologiques donc intraitables. Les protagonistes ne vont pas modifier leurs attachements à leurs valeurs. Par contre, le contentieux exprimé sous une forme pratique et matérielle pourra se négocier.



2.2. Analyse transactionnelle (AT)

Eric Berne, médecin psychiatre, diffuse en 1961, (Analyse transactionnelle et psychothérapie), une méthode qui réorganise les connaissances psychologiques les plus utiles à la compréhension de chacun quant aux interrelations que les humains créent avec autrui. L'analyse transactionnelle est un outil qui regroupe un ensemble de grilles d'explication du comportement humain, outil précieux comme moyen diagnostique.

Les trois états du Moi

L'AT considère que notre Moi (conscient) se manifeste de trois manières distinctes.

Ce sont «les trois Etats du Moi ». Tout se passe comme si nous abritions en nous trois personnages, qui se donnent la réplique. Autrement dit, nous avons la capacité de

fonctionner dans des registres différents :

- L'Etat Enfant est lié à l'enfant-qui-vit-toujours-en-nous, même à un âge avancé. Cet état correspond à nos capacités intuitives, à notre spontanéité, à ce que nous aimons ou détestons, sans trop savoir pourquoi. C'est le règne du ça, du principe de plaisir...
- L'Etat Parent a trait aux normes sociales, aux modèles de comportement que nous avons intégrés en nous, notamment au cours de notre enfance puis de notre adolescence. Le point de vue parent est normatif. Il prescrit ce qui se fait, ce qui ne se fait pas, il intègre le surmoi...
- L'Etat Adulte recherche l'équilibre entre les « pulsions » de l'Etat du Moi Enfant et les « normes » contenues dans l'Etat du Moi Parent. C'est, en quelque sorte, un principe de réalité : il y a ce qui est possible, raisonnable de faire et ce qui, objectivement, ne l'est pas.

L'Analyse Transactionnelle représente graphiquement les trois Etats du Moi par trois sphères disposées l'une au-dessus de l'autre.

Lorsque deux personnes dialoguent, elles le font par l'intermédiaire de l'un de leurs trois Etats du Moi. L'un des trois états du Moi de l'une s'adresse ainsi à l'un des trois Etats du Moi de l'autre. Ces états ne sont pas nécessairement les mêmes.

Dans le vocabulaire de l'AT, ce phénomène est désigné par le terme de « transaction ». Suivant les situations, nous passons d'un Etat à un autre. En outre, nous pouvons avoir tendance à privilégier un Etat ou un autre.

Il n'y a pas d'Etat du Moi qui soit meilleur qu'un autre ; les trois sont importants. L'intérêt réside dans le style relationnel que l'on crée avec autrui et dans notre capacité à exister dans des registres différents.

Description sommaire des états du moi

État du Moi Parent

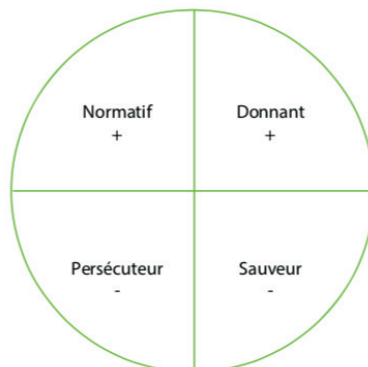
Une personne est « dans son Parent » lorsque son comportement reproduit celui de ses propres parents ou de personnes qui ont eu sur elle une influence déterminante.

Il existe 4 types de parent (énergie + et énergie -) :

+ : Parent normatif sécurise et protège par des règles claires.

Parent donnant est bienveillant et valorisant. Il donne l'autonomie et la liberté de faire.

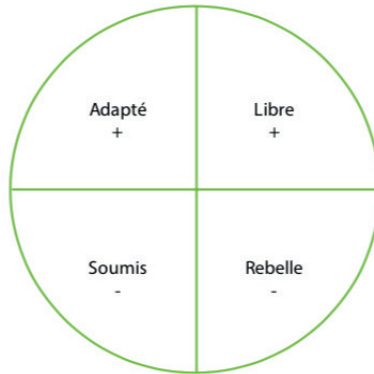
- : Parent persécuteur brime et impose une loi mal posée et jugée inadaptée.
Parent sauveur est surprotecteur et étouffe dans l'œuf toute velléité d'indépendance et d'initiative chez autrui.



État du moi Enfant

Il existe 4 types d'enfant :

- + : Enfant adapté : bien dans sa peau, il répond aux attentes des autres sans se brimer.
 Enfant libre : heureux de vivre, actif, plein d'idées, combatif, plein d'humour,...
- : Enfant soumis : timide, anxieux, inhibé ; il se brime sans oser dire ce qu'il pense, ...
 Enfant rebelle : râleur, il s'oppose à tout ; il est agressif et parfois violent, ...



État du Moi Adulte

- Compare ;
- Évalue ;
- Analyse ;
- Réfléchit ;
- Demande, enregistre et communique les informations.

Les transactions croisées sont parfois le signe d'un conflit. Il arrive qu'un émetteur s'adressant à un des États du Moi de son interlocuteur s'entende répondre avec un autre État du Moi que celui visé.

Il s'est alors produit une transaction croisée (croisée parce que la plupart du temps les lignes figurant ce type de communication sur le diagramme transactionnel se croisent) provenant la plupart du temps d'un état d'énergie négatif (état Enfant ou Parent). Ce signal peut être celui d'un conflit, d'un malentendu, d'une incompréhension, ... entre les deux interlocuteurs. Inévitablement, la communication est soit rompue, soit détournée de l'objectif initialement visé par l'émetteur, jusqu'au rétablissement de l'un ou de l'autre type de transactions.

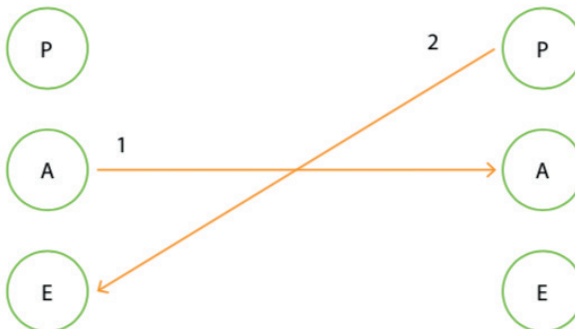


Illustration :

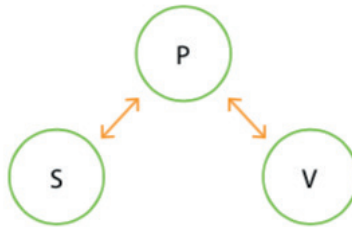
- Quand partons-nous ? (1)
- Pourquoi êtes-vous toujours pressé ? (2)

Suite probable : Silence ou excuses et reproches d'un côté ou de l'autre.

Le triangle dramatique et les invitations symbiotiques (analyse transactionnelle)

Une autre manière de comprendre les conflits est de parler de ce qu'on appelle le triangle dramatique. Il présuppose qu'en fonction de la situation et du moment que l'on vit, nous nous trouvons dans l'un des trois rôles qui suivent. Le fait d'identifier les différentes composantes de ce triangle permet (si on prend de la distance par rapport au problème) de ne pas entrer dans ce jeu conflictuel que nous créons incessamment avec autrui.

Le triangle dramatique



Le triangle dramatique est constitué de trois pôles :

P = Persécuteur

V = Victime

S = Sauveur

La séquence commence par la prise d'un rôle :

V => S : une victime cherche un sauveur

V => P : une victime cherche un persécuteur

P => V : un persécuteur cherche une victime

S => V : un sauveur cherche une victime

Le processus ne s'enclenche (car il s'agit bien d'enclenchement si le processus n'est pas reconnu et neutralisé dès le départ) que si l'autre accepte d'occuper le rôle pressenti. Dans ce cas, les 2 parties occuperont alternativement les différents sommets ou éventuellement, une troisième partie pourra venir occuper le sommet laissé libre.

Dans la plupart des cas, ce triangle commence par une invitation symbiotique.

Les invitations symbiotiques

Une invitation symbiotique est un message double, un message à deux niveaux qui sont :

Le niveau social : ce qui est dit explicitement

Le niveau psychologique : ce qui n'est pas dit et qui peut être conscient ou non.

Illustration :

« Votre fils rentre à la maison et vous annonce qu'il n'a fait aucune faute en dictée.

Vous répondez au message sous-jacent (niveau psychologique), à savoir : « félicitez-moi ! »

Les invitations sont souvent liées à des attentes de rôle. L'autre ou les autres attendent que nous occupions un rôle bien déterminé dans un contexte donné. Ce rôle est perçu ou non, il est ou non rempli.

Si les attentes de rôle ne sont pas réciproques et si elles ne conduisent pas à la réponse souhaitée, nous voyons émerger une source potentielle de conflit.

Illustration :

A la maison, on attend que je remplisse un rôle qui consiste à m'occuper des devoirs, faire la vaisselle, etc...

Au bureau, j'attends de mes collègues qu'ils viennent me dire bonjour le matin.

Ces attentes de rôle, exprimées par le double message de l'invitation symbiotique, peuvent conduire à la séquence suivante : SE + PF = AIR + SI (Chalvin et Feyssette).

2.3 Les séquences du conflit : Chalvin et Feyssette

Des sous-entendus SE sur des points faibles PF (personnage A : persécuteur => personnage B : victime) entraînent une réponse et un renversement des rôles AIR (personnage B : persécuteur => personnage A : victime) et des sentiments inefficaces ou négatifs SI des deux cotés.

SE + PF = AIR + SI

Les sous-entendus et messages cachés SE

Cette phase se présente souvent dans l'entreprise sous une forme extérieure officielle très calme et contrôlée. Chaque personne ressent pourtant dans son cœur et dans sa tête le phénomène bien que rien ne transparaisse au dehors. Ce conflit latent est à prendre en compte. C'est parce que rien n'a encore été déclaré que le diagnostic du phénomène est si utile. Il permet de stopper un possible engrenage.

Les points faibles PF

Le partenaire du conflit appâte l'autre en le provoquant ou l'accrochant sur un point faible de sa situation, de son caractère, l'autre répond quasi automatiquement à ce qu'il vit comme une provocation et le conflit s'enclenche.

Dès ce moment, il est possible de stopper le phénomène par la connaissance de l'autre et de soi. Reconnaître les "points faibles" d'autrui permet un ajustement de son attitude.

Exemples de points faibles :

- Appartenance à un groupe social professionnel (vous autres du privé ...), d'âge (vous les jeunes Cadres ...), de race, de nation, de sexe, de branche économique, de fonctions, de diplômes, de spécialité.
- Performance professionnelle : échec, réussite, compétition.
- Attitudes : flatterie, courage, mauvaise foi, jalousie, bonnes relations, gentillesse, peur, impatience, surprise.
- Comportement moral : loyauté, conscience professionnelle, justice ...
- Qualités personnelles : désir d'être compétent, sympathique, intelligent...
- Motivation : reconnaissance de sa valeur, intégration, indépendance, protection, autonomie, réussite, puissance, argent, connaissance.

Nous ajouterons les susceptibilités ou les sensibilités capables de déclencher une réaction irrationnelle voire passionnelle....

Les attitudes instinctives et le renversement de rôle AIR

Dans l'escalade symétrique, il faut au moins être deux...

Ce moment est stratégique. Nous retiendrons que la relation est une co-création, que chaque partenaire a une responsabilité dans le système et qu'il est toujours possible de ne pas entrer dans le système induit par l'autre.

L'étonnement et la créativité jouent ici un rôle important : nous pouvons ne pas entrer dans le prévisible et choisir des réponses qui modifient le système.

Par exemple, trouver une parade qui bloque le processus : un acte d'autorité, une invite à la négociation, une information décisive, un temps de réflexion salutaire, etc. sans quoi, la personne donne une réponse inefficace qui enclenche et nourrit le processus.

Des observations nombreuses ont permis de classer l'ensemble des attitudes instinctives, maladroites et inadaptées en trois rôles provocateurs : persécuteur, sauveur, victime.

Soit la personne attaque, provoque ou brime, espérant écraser le conflit en écrasant la personne qui l'accroche. Elle s'ouvre au rôle de persécuteur et provoque des revanches.

La personne peut aussi chercher à étouffer le problème, à arranger les choses. Elle occupe alors un rôle de sauveur. Bien souvent cette situation n'arrange rien. Elle participe à la création de systèmes prêts à poursuivre des conflits « ouatés ». Ces conflits s'apparentent à une importante perte d'énergie pouvant se traduire au niveau organisationnel par des pertes de temps et d'argent.

La personne peut également se laisser faire. Elle appelle la brimade et le conflit afin de pouvoir s'en plaindre. A travers ce rôle de victime, elle accumule les rancunes et participe à la création de cercles de vengeance (voir les retournements de rôle). Le bénéfice psychologique est lié au maintien d'une position d'irresponsabilité.

Ces attitudes instinctives dépendent du type d'accrochage au point faible mais aussi des habitudes anciennes de chacun et de ses conditionnements. Etre conscient de ces réflexes inadéquats permet de stopper le processus au moment où il s'accroche par un retournement fréquent de situation. A ce moment-là, les rôles sont renversés. L'attaquant devient l'attaqué. Il se venge et contre-attaque ; le persécuteur devient la victime ; la victime rancunière, devient le persécuteur et le sauveur devient celui qu'il faut sauver puisqu'il n'est arrivé à rien.

Il est utile de savoir qu'une « victime » aidée par un « sauveur » devient « persécuteur » de « sauveur », que le « persécuteur » ou le « sauveur » deviennent « victimes », dans de nombreux cas.

Les sentiments inefficaces SI

Ce type de sentiments apparaît en général après le renversement de situation.

Quatre grandes catégories ont été répertoriées.

- La colère contre l'autre et contre soi-même peut être l'occasion d'agressions dangereuses.
- La tristesse ou la déception met la personne en états de faible énergie et de dépression préjudiciables à la créativité pour trouver des solutions pratiques.
- La peur et l'angoisse paralysent en général la personne qui n'ose plus agir pour s'en sortir.
- La joie met la personne en états d'euphorie et d'optimisme inconsidérés qui gênent sa lucidité.

Ces sentiments qui suivent le conflit sont inutiles et dangereux parce qu'ils ne mettent pas les protagonistes du conflit en bonnes conditions psychologiques pour négocier et

trouver un compromis réaliste. Ce sont souvent de vieilles habitudes que la personne aime retrouver, sans toujours se l'avouer. S'ils ne l'aident pas à résoudre le conflit, ils lui donnent au moins l'impression de vivre intensément et en même temps de rester dans un contexte sentimental connu.

2.3. Les stades du conflit

Les conflits s'évaluent temporellement. Trois phases s'observent dans le temps qui constituent autant de phases de développement. Repérer le stade de développement et les réactions associées peut être facilitant dans la construction d'une stratégie de résolution.

Premier stade : nervosité

1. Discussion du problème d'une manière honnête et ouverte.
2. Un débat commence, les adversaires polarisent leurs positions.
3. « Assez de mots, passons aux actes » : une différence se crée entre les promesses et les actions ; la relation se dégrade souvent et la méfiance s'installe.

Pour stopper l'escalade du conflit, il convient de gérer le problème en consultation ou négociation. Le conflit peut être arrêté à ce stade mais le terrain est propice pour l'évolution vers le deuxième stade celui de neurose.

Deuxième stade : neurose

1. Les images se fixent : les positions polarisées produisent une sclérose des idées. C'est par ce processus que se créent les stéréotypes et les caricatures de l'adversaire. Il est « l'ennemi ». Ses motifs et qualités sont critiqués.
2. Perdre la face : une fois que l'on a pénétré dans la tranchée, il est impossible d'en sortir. Admettre son échec ou une erreur vis-à-vis de « lui » est devenu impossible.
3. Les stratégies de menace forment l'étape suivante, elles servent à menacer et à miner l'adversaire bien qu'elles soient rarement mises en exécution. L'objectif est avant tout d'intimider.

Le conflit est déjà relativement important. Il peut être "chaud" ou "froid". Le conflit chaud est celui qui s'accompagne d'agitation, d'action et d'engagement diffus. Dans le conflit froid, un isolement et des non-dits sont observés. Le recours à un professionnel et à une médiation peut être utile.

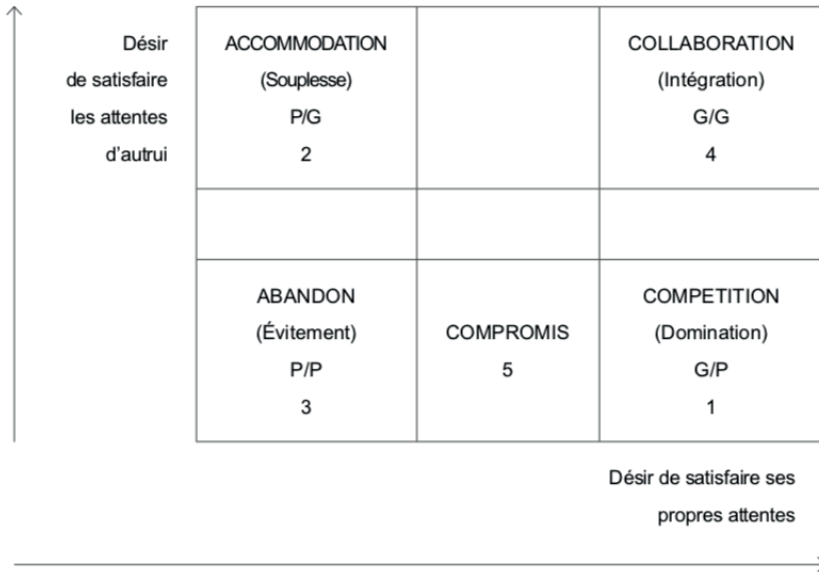
Troisième stade : la dispute

1. L'autre est un adversaire à combattre. La personne est enfermée dans un étiquetage réducteur portant sur son identité. L'intention négative est à l'avant-plan. L'autre nous veut du mal. A ce stade, les stéréotypes échappent à tous contrôles. Les personnes confondent leur représentation avec la réalité.
2. La guerre des nerfs : un certain nombre de menaces sont exécutées.
3. Les protagonistes affaiblissent la position de l'adversaire par un recours à des stratégies de vilipendage, de ridiculisation, d'isolement d'alliés possibles, ... Simultanément, la personne renforce sa position en se construisant une image positive et en concluant des alliances.
4. Pas de retour possible. Quoiqu'il advienne, "il" doit perdre. Le combat est la seule option envisagée.
5. Licenciements, absentéismes, maladies, passages à l'acte agressif voire auto-agressif, ... constituent autant d'analyseurs de cet état au sein d'une organisation.

Face à cette violence, il arrive que les parties cessent le combat lorsqu'elles se rendent compte que les intérêts de chacun sont beaucoup trop lésés. Elles peuvent revenir sur leurs pas et chercher une manière pour redonner vie à leurs relations. Mais, il existe une chance beaucoup plus grande pour que la relation soit affectée très durablement.

5.1. Les attitudes face à un conflit : Blake & Mouton

Blake et Mouton nous offrent un outil particulièrement intéressant permettant de mettre en évidence les styles, les plages d'accord et leurs conséquences sur la dynamique du lien en fonction de notre désir de satisfaire les attentes d'autrui ou nos propres attentes.



Les cinq styles

On peut caractériser les cinq attitudes par les comportements suivants :

Compétition (domination) (1) : Gagnant / Perdant

- Créer des situations nettes : gagner ou perdre.
- Utiliser la rivalité.
- Utiliser des jeux de pouvoir pour arriver à ses fins.
- Obliger à la soumission.

Accommodation (souplesse) (2) : Perdant / Gagnant

- Céder.
- Se soumettre et obéir.

Abandon (évitement) (3) : Perdant / Perdant

- Ne pas s'occuper des conflits et espérer qu'ils vont disparaître.
- Laisser de côté les problèmes à l'étude.
- Recourir à des méthodes très lentes pour réprimer le conflit.
- Avoir recours au secret pour éviter la confrontation.
- Faire appel aux règles bureaucratiques pour résoudre le conflit.

Collaboration (intégration) (4) : Gagnant / Gagnant

- Vouloir résoudre les problèmes.
- Confronter les différences et mettre en commun idées et informations.
- Chercher des solutions d'intégration.
- Rechercher des solutions où les parties sont gagnantes.

Compromis (5)

- Négocier.
- Chercher des ententes et des compromis.
- Trouver des solutions satisfaisantes ou acceptables.

Situations dans lesquelles utiliser l'un ou l'autre des cinq styles (selon vingt-huit directeurs généraux).

Blake & Mouton ont recueilli les avis de vingt-huit directeurs généraux afin d'évaluer stratégiquement l'utilité d'un recours à l'un ou l'autre style en fonction de situations spécifiques. Leurs conclusions peuvent servir de guide. Elles nous invitent à conjuguer la flexibilité sur la stratégie et la directivité sur les objectifs. Une analyse globale des situations est de mise car on n'échappe pas aux conséquences du style adopté et à leurs répercussions à moyen et à long terme. Aussi, nous garderons à l'esprit que l'efficacité d'un manager repose essentiellement sur son aptitude à utiliser ses propres ressources pour développer celles de ses interlocuteurs.

Compétition (1)

- Quand on a absolument besoin d'une action rapide et décisive.
- A propos de problèmes importants, quand il faut prendre des mesures impopulaires.
- A propos de questions cruciales pour le bien de l'organisation, quand vous savez que vous avez raison.
- Contre des gens qui tirent avantage d'un comportement non compétitif.

Accommodation (2)

- Quand vous constatez que vous avez tort, pour permettre aux tenants d'une meilleure solution de se faire entendre, pour apprendre et pour montrer que vous êtes raisonnable.
- Quand les questions sont plus importantes pour les autres que pour vous-même, pour satisfaire les autres et conserver leur coopération.
- Pour produire et accumuler des crédits d'ordre social en prévision du prochain problème.
- Pour minimiser l'échec quand vos adversaires sont plus forts et que vous êtes en train de perdre.
- Quand l'harmonie et la stabilité ont une importance particulière.
- Pour permettre à vos subordonnés de s'améliorer en apprenant à partir d'erreurs.

Abandon (3)

- Quand une question a peu d'importance ou qu'il en existe de plus urgentes.
- Quand vous ne percevez aucune possibilité de réussite.
- Quand une rupture potentielle est plus sérieuse que les bénéfices d'une solution.
- Pour laisser les gens se calmer et retrouver un sens de la perspective.
- Quand il est plus important de prendre de l'information que de prendre une décision.
- Quand d'autres peuvent résoudre le conflit plus efficacement.
- Quand un problème est le symptôme d'une autre problématique.

Collaboration (4)

Trouver une solution intégrative quand les deux ensembles de principes sont trop importants pour se prêter à des compromis.

Quand l'objectif est d'apprendre.

Pour faire converger les idées de gens qui ont des perspectives différentes.

Pour obtenir l'engagement des autres en intégrant leurs problèmes dans un accord.

Pour travailler sur les sentiments qui ont causé des problèmes dans une relation.

Compromis (5)

Quand les buts sont importants, mais ne valent pas l'effort nécessaire ou la rupture possible liée à une attitude plus confrontante.

Quand des adversaires dotés d'un pouvoir égal sont décidés à atteindre des buts qui s'excluent mutuellement.

Pour résoudre de manière temporaire des questions complexes.

Pour arriver à des solutions commodes quand le temps presse.

3. Action - développement de compétences

La vie émotionnelle régit le monde des hommes. Cette idée est indirectement développée par Boris Cyrulnik lorsqu'il nous parle de résilience. Comme nous l'avons précédemment souligné, nous évoluons dans un monde de représentations. Ces représentations articulent des éléments affectifs, mentaux, sociaux. Elles constituent une forme de savoir-faire pratique reliant le sujet à son objet. Pour lui et pour nous, les émotions donnent un sens et un relief à l'événement. Ce sont elles qui permettent à l'événement de devenir signifiant. Notre vie émotionnelle régit en ce sens nos pensées et nos actions.

Les différents thèmes abordés s'articulent autour de ces émotions qui nous fabriquent. Méta-communication, assertivité, méthode DESC, communication non violente, fenêtre de Johari ne sont pas à proprement parler des méthodes de gestion de conflits. La communication reste un vecteur de choix dans la résolution de conflits. Ces notions sont fondamentales ; elles constituent un préalable et permettent de piloter efficacement les méthodes de résolution de conflits que nous développons.

3.1 La méta-communication

“Je est un autre.”

Rimbaud

Sans cesse, nous sommes confrontés à l'altérité, à cette différence qui nous bouscule et qui nous édifie.

Lorsque des personnes ou des groupes de personnes se rencontrent et communiquent, des tensions surviennent inmanquablement. Ces tensions naissent de la divergence entre leurs intérêts, leurs objectifs, leurs valeurs, leurs méthodes, leurs rôles, leurs statuts,...

Les théories de la communication nous apprennent que les désaccords peuvent être de deux ordres : ils peuvent surgir au niveau du contenu comme au niveau de la relation.

De nombreux conflits ne trouvent pas de résolution car une confusion est opérée entre ces deux niveaux.

Illustration : Pierre et Vincent ont - cette fois encore - une vive altercation à propos d'une question insignifiante portant sur la législation. Nous pouvons penser que le recours à une preuve objective permettra de trancher le désaccord. Les textes de loi démontreront facilement que l'un a raison et l'autre tort. Pourtant, loin d'apaiser ce

désaccord, la discussion reprend. Les protagonistes n'ont pas identifié correctement l'objet de leur désaccord. Il ne suffisait pas de traiter le conflit au niveau du contenu, encore fallait-il aborder la question de relation.

3.1.1 Le développement de compétences

La gestion de certains conflits, passe par ce que l'École de Palo Alto a appelé la «méta-communication».

Méta-communiquer : c'est communiquer sur la communication, c'est mettre en mots la relation.

Illustration : "Je me demande pourquoi nous nous emportons de cette façon. Nous en faisons une affaire personnelle. J'aimerais que nous en reparlions tout à l'heure."

Dans la lecture communicationnelle des interactions, les intervenants parlent de leur ponctuation respective. Ils s'offrent ainsi la possibilité de réaliser que le comportement de l'un cause le comportement de l'autre, et inversement.

Car lorsque la question «qui a commencé » se pose, la réponse est difficile à trouver. Cette manière de poser le problème crée le problème. Elle alimente le système où plus cela change, plus c'est la même chose. Elle nous engluie dans le cercle de la répétition.

Autrement dit, les intervenants sont amenés, en méta communiquant, à sortir du cercle.

Dans les **relations complémentaires**, l'interaction se fonde sur la maximalisation de la différence ; dans les relations **symétriques**, les partenaires ont tendance à rechercher l'égalité, à minimiser la différence.

La méta-communication permet de sortir d'une relation complémentaire de plus en plus rigide ou d'une escalade symétrique (mouvement de rivalité ou l'on essaie d'être encore «plus égal » à l'autre). Il convient cependant que les protagonistes soient conscients de ce qui est en jeu, qu'ils puissent l'exprimer et qu'un climat de non défensivité soit installé.

La pratique de la méta-communication repose sur les aptitudes à articuler la trilogie rogérienne (**congruence, empathie, bienveillance**) à l'**assertivité**.

3.1.2 La trilogie rogérienne

La pérennité d'un système est assurée par le soin apporté à la relation. Rogers nous invite à articuler **congruence, bienveillance et empathie**. Cette trilogie permet une écologie relationnelle et le dépassement de nombreux conflits.

La **congruence** consiste à «être soi-même», à être authentique. Il s'agit de s'ouvrir à une transparence permettant une concordance entre les communications analogique et digitale.

La congruence est donc cette compétence qui me permet dans le cadre de mes relations à autrui d'exprimer mes pensées et mes émotions tout en étant à l'écoute des pensées et des émotions de l'autre (**empathie**), dans le cadre d'un climat relationnel de **bienveillance** où le jugement n'a pas de place.

3.1.3 L'assertivité

Elle peut être définie comme une forme d'affirmation positive de soi-même. Entre la passivité et l'agressivité, il y a de la place pour une attitude constructive qui suppose le respect mutuel et la recherche de solutions.

3.1.4 Le diagnostic de la nature du conflit

La question qui nous guide est de savoir si le conflit se situe au niveau du contenu ou de la relation.

Illustration :

Un couple est en conflit : Monsieur invite un ami à dîner sans prévenir son épouse. Sur quoi porte le différend ? Sur le contenu ? Non, l'épouse est ravie de revoir cet ami et de passer un moment avec lui et son conjoint. La nature du désaccord porte sur la relation et plus spécifiquement sur un critère spécifique. "Entre nous, se respecter, c'est demander l'accord de l'autre pour ce qui nous engage mutuellement".

Pour méta-communiquer, la femme dirait à son mari : "au fond, je me rends compte que ce sur quoi je ne suis pas d'accord, c'est sur la définition de notre relation. Je ne suis pas d'accord avec le fait que l'un (toi en l'occurrence) puisse prendre des initiatives qui nous impliquent tous les deux sans en avertir l'autre."

Recommandations

- Repérer à quel niveau se situe le désaccord (contenu ? relation ?)
- Eviter de s'acharner à dissiper au niveau du contenu un désaccord qui porte sur la relation.
- Si le contenu porte sur la relation, communiquer à propos de cette relation :
 - « C'est ainsi que je me vois... »
 - « C'est ainsi que je te perçois... »
 - « C'est ainsi que je pense que tu me perçois... »
 - « En quoi ton comportement a-t-il un effet sur le mien et réciproquement ? »

3.2 Assertivité : la méthode « DESC » : Sharon A. et Gordon H. Bower

L'assertivité est une compétence efficace dans le cadre de la gestion et de la résolution de conflits.

C'est là un anglicisme qui désigne une affirmation "positive" (non arrogante ou violente) de ses propres opinions, sentiments et désirs.

En règle générale, les conduites assertives contribuent davantage à la qualité des relations interpersonnelles que des comportements de soumission ou de violence, surtout dans une perspective à long terme.

3.2.1 Méthode « DESC » : dire sans choquer

Sharon A. et Gordon H. Bower ont proposé une grille d'intervention permettant un fonctionnement assertif. Cette grille comporte quatre moments qui sont évoqués par le sigle DESC, composé de quatre initiales : Décrire, Exprimer, Spécifier, Conséquences.

D comme Décrire

Décrire en termes aussi précis et objectifs que possible les faits et le comportement qui posent problème. Il s'agit d'un rappel court et circonstancié. Ce rappel constitue le point de départ indispensable pour aller de l'avant vers une solution.

E comme Exprimer

Parler du désagrément, des sentiments désagréables que l'on ressent, des désaccords ou des critiques que ce comportement provoque chez soi.

S comme Spécifier

Indiquer explicitement avec précision, de manière à éviter les équivoques, les modifications que l'on souhaite observer dans le comportement de l'autre afin de faire cesser son propre malaise. Ne pas hésiter à faire plusieurs propositions afin que l'autre choisisse celle qui lui semble la plus réaliste, la mieux adaptée à ses besoins.

C comme Conséquences

Indiquer les conséquences heureuses qui découleront de la mise en place d'un nouveau comportement. Insister sur le bienfait qui est attendu. Présenter les inconvénients liés à une absence de solution.

3.3 La fenêtre de Johari

*“Je ne me décourage pas
car chaque tentative infructueuse qu'on laisse derrière soi constitue un autre pas en avant”.*

Edison

L'échange des impressions réciproques de chacun sur les autres (feed-back) est l'un des concepts les plus importants de la formation aux relations humaines. C'est à travers cette dynamique de l'échange, à travers ce feed-back, que nous apprenons comment les autres nous perçoivent et que les autres apprennent comment nous les percevons.

Ce terme de feed-back fut emprunté, à l'origine, au domaine de l'électronique par Kurt Lewin qui l'appliqua aux processus groupaux et initia et développa l'approche de la Dynamique des Groupes, dans les années 1940.

Dans la construction des fusées, chaque fusée possède un système interne qui envoie des messages à un organe de direction se trouvant au sol. Ainsi, lorsque la fusée s'éloigne de sa trajectoire, des messages sont envoyés à l'organe de direction afin que celui-ci opère les ajustements nécessaires au maintien de la trajectoire. Analogiquement, les personnes en relation procèdent de la même manière : l'autre interpelle nos “organes de direction” pour permettre d'éventuels réajustements.

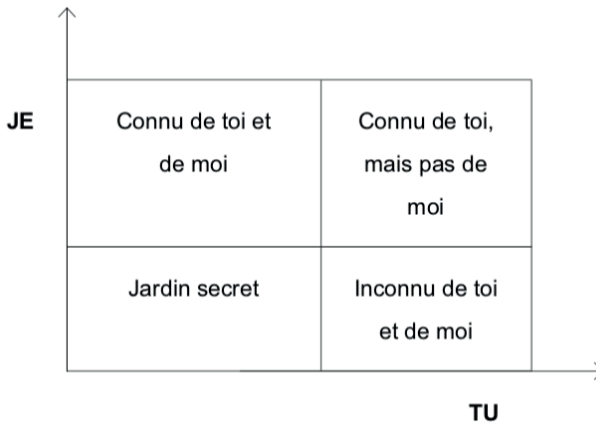
Dans une autre approche, celle de la PNL (Programmation Neuro-Linguistique), l'un des présupposés fondamentaux est “qu'il n'y a pas d'erreur, qu'il n'y a que du feed-back”. Cette considération se retrouve également dans l'invitation d'Edison.

Joseph Luft et Harry Ingham ont imaginé une fenêtre – la fenêtre de Johari – permettant une représentation de ces échanges d'informations réciproques.

En d'autres termes, cette fenêtre matérialise ce que nous voyons de nous-même et ce que les autres voient de nous.

L'axe « je » représente ce que nous savons nous-même de nous. L'axe « les autres » représente ce que les autres savent de nous. La fenêtre se subdivise en quatre parties :

- La partie “ jardin secret”
Chaque personne a son jardin secret. Ce jardin est constitué par ce que je sais de moi et que les autres ne savent pas.
- La partie “ connu de toi, de moi”
Cette partie est celle du grand jour. Elle regroupe ce que je sais de moi et que l'autre sait de moi : elle est celle de la zone partagée mais aussi de la prévisibilité. L'autre, par sa connaissance de moi, connaît la manière dont je vais réagir dans certaines circonstances.
- La partie « connu de toi, mais pas de moi »
Mais l'autre sait de moi des choses que je ne sais pas. Cette partie représente ma zone aveugle ; celle pour laquelle j'ai besoin de ces feed-back d'autrui afin qu'ils me révèlent des aspects que je ne supposais pas.
- La partie « inconnu de toi et de moi »
C'est le champ de l'inconscient, de ce qui n'est ni connu de moi, ni des autres. Cette partie est encore à découvrir car nous n'avons pas encore vécu toutes les situations qui nous permettraient, à nous et/ou aux autres de la dévoiler.



Représentation de la fenêtre de Johari

Exploitation de cette fenêtre dans le cadre de la prévention des conflits

Il appartient à chacun de savoir quelle est sa fenêtre idéale dans le cadre de ses relations interpersonnelles, de ses groupes d'appartenance,...

L'objectif que l'on peut se fixer dans un groupe peut être de réduire la zone aveugle en faisant glisser la ligne verticale vers la droite. Pour y parvenir, il convient de solliciter des autres un feed-back.

Un autre but peut être de réduire sa face cachée. Puisque cette face cachée, ce jardin secret contient des informations connues de moi, je peux réduire sa surface en partageant avec autrui les réactions personnelles que j'ai eues,...

Par ce processus, le groupe peut percevoir où j'en suis sans recourir à des interprétations de comportements. Ce jeu de glissement est sans cesse recommencé. Il constitue un indicateur intéressant de la qualité de la relation entre les personnes et du climat de sécurité/insécurité qui les relie. Respecter ces frontières reste cependant un impératif. Elles constituent un excellent analyseur du système.

3.4 La communication non violente ou CNV : Marshall Rosenberg

Une méthode de communication et de résolution pacifique des conflits.

Pour Emmanuel Levinas (le temps et l'autre, 1981), si l'on pouvait posséder, saisir et connaître l'autre, il ne serait pas autre. Posséder, connaître, saisir sont des synonymes de pouvoir.

Or l'écologie du lien n'est pas dans le pouvoir mais dans le non saisi, dans l'altérité.

Autrui en tant qu'autrui n'est pas seulement un alter ego ; il est ce que moi je ne suis pas. L'altérité, la rencontre de la différence nous invite toujours à une intériorisation, à une croissance. L'autre féconde ainsi le MOI pour donner naissance dans le temps au devenir. Le monde constitue en ce sens un ensemble de nourritures susceptibles de créer notre propre surgissement, notre matérialité.

Pourtant, l'altérité fait peur. Très souvent nous évoluons dans des désirs de fusion, de négation des différences. Nous éprouvons de grandes difficultés à aller à la rencontre de cette altérité. Nous nous coupons de nos émotions, de nos besoins pour évoluer dans des systèmes d'accusations réciproques qui nous confinent dans un isolationnisme grandissant.

Marshall Rosenberg nous offre une modélisation opératoire permettant le développement

d'une communication efficace. Dans la relation interpersonnelle, notre responsabilité est engagée. Nous sommes **co-créateurs et co-responsables** des systèmes dans lesquels nous évoluons. Parfaire nos capacités communicationnelles est un impératif : c'est de notre point de vue, l'un des plus beaux cadeaux que nous puissions offrir à autrui. Toute discipline suppose un entraînement ; il en va de même pour notre capacité à communiquer.

L'être humain est très souvent coupé de ses émotions et de ses besoins. La violence intériorisée ou extériorisée peut en ce sens être comprise comme l'expression d'une frustration qui n'a pas trouvé les mots pour se dire. Nos malentendus peuvent ainsi apparaître comme des "mal-écoutés" qui résultent de "mal-exprimés" ou de non-dits. **La violence de la pensée binaire repose sur la croyance que pour prendre soin des autres, il faut se couper de soi.** Pourtant, le chemin qui mène vers l'autre, passe nécessairement par un chemin qui mène à soi.

Nous ne sommes ainsi jamais exclus, jamais séparés si ce n'est par nos pensées divisantes.

Tout dans l'univers circule. Tant que nous recourons à une logique binaire, nous participerons à la création d'expériences de manque et de séparation. C'est en œuvrant à la conscience unifiée que nous pourrons goûter à l'unité à travers la diversité, nous pourrons ainsi inventer des chemins qui mènent à l'universalité à partir de notre propre individualité.

Les jugements que nous portons sur les autres sont l'expression tragique de nos besoins non satisfaits.

C'est en prenant le temps de les formuler que notre interlocuteur pourra identifier le message et y répondre à son tour.

L'objet de cette méthode est de transformer les conflits potentiels en dialogues paisibles. L'outil employé est le langage du cœur.

Ce langage repose sur **quatre points simples** mais essentiels à suivre.

- Observer

"Qui ne connaît pas le pouvoir des mots ne peut connaître les hommes"
Confucius

Cette première phase est celle de l'espace mental. C'est le champ de l'observation.

Souvent l'observation factuelle fait place à des observations inférentielles. Dans ces inférences, la personne juge, étiquette, catégorise. Elle véhicule des préjugés, des croyances, un langage déresponsabilisant.

Ainsi, la communication commence souvent très mal.

Illustration : "Tu laisses toujours tout traîner".

Cette observation n'est pas une observation objective.

Tu (je me déresponsabilise)

Laisse : juge l'attitude plutôt qu'observer le comportement

Toujours : opère une généralisation

Traîner : véhicule un jugement.

Ce type de discours conduit à des positions défensives. Le jugement encage les protagonistes, il fige et congèle la réalité. De plus, tant que nous attribuons à l'autre la responsabilité de ce que nous vivons, nous nous déresponsabilisons.

Cette étape vise ainsi à mettre en évidence ce qui dans les paroles ou dans les actes de mon interlocuteur contribue à mon bien(mal)-être. Le choix des mots, nous le percevons, a son importance.

- Exprimer ce qu'on ressent

La vie émotionnelle est au centre de cette méthode. **L'émotion apparaît comme un signal qui nous informe en permanence sur la satisfaction ou l'insatisfaction de nos besoins.** Il n'y a pas de bonne ni de mauvaise émotion. Les émotions ont un sens.

Reconnaître et prendre en compte le signal émotionnel a une importance dans l'action.

Illustration : Lorsque la jauge de carburant de mon véhicule diminue pour entrer sur la réserve, un signal sonore m'avertit. Ce signal m'invite à aller faire le plein à la station. Outre la reconnaissance et la prise en compte de l'émotion, il importe de la labelliser correctement.

Illustration : Si je m'ennuie et que je me dis que je suis fatiguée mes réponses ne seront pas du même ordre.

Il est utile que tout un chacun élargisse son vocabulaire émotionnel afin de refléter correctement son ressenti en évitant les labellisations limitantes.

Illustration : Je me sens trahie, abandonnée, manipulée, rejetée,... présuppose que l'autre me trahit, m'abandonne, me manipule, me rejette.

- Mettre en lien émotions et besoins

"Quand vous m'aurez dit une parole qui parle vraiment de vous, vous serez guérie."

Lacan

Très souvent nous attendons des autres qu'ils rencontrent des besoins que nous ne percevons pas consciemment. L'expression de nos besoins est importante car nous ne souhaitons pas seulement que l'autre entende nos mots, nous souhaitons qu'il écoute ce qui se passe en nous. Nous avons pris l'habitude de croire que l'autre est toujours totalement responsable de notre bien-être ou de notre mal-être. Pourtant, nos besoins pré-existent à toutes situations. En nommant un besoin, nous nous éclairons sur nous-même, nous informons l'autre sur ce qui se passe en nous et nous l'invitons à se situer c'est-à-dire à se responsabiliser et non à obéir.

Illustration :

Ainsi, la mère d'un adolescent pourrait-elle exprimer ces trois points en disant à son fils : "lorsque tu laisses tes vêtements dans le salon au lieu de les emporter (observation), je suis de mauvaise humeur (expression) car j'ai besoin de plus d'ordre dans les pièces que nous partageons (besoin précis).

La mère exprime son insatisfaction. C'est l'un de ses besoins personnels qui n'est pas satisfait, et non l'enfant qui ne la satisfait pas.

- Une demande précise et concrète

Demander n'est pas obliger. **La demande doit toujours pouvoir être concrète et négociable.**

Nous prenons ainsi en charge la gestion de notre besoin et la responsabilité de sa satisfaction. Un piège majeur est observé dans la confusion entre besoins et demandes.

Il existe une infinité de manières de répondre à un besoin. Plutôt que d'entrer dans un rapport de force visant à l'adoption de la solution de l'un des protagonistes, il est toujours possible de cerner une plage de négociation et d'inventer des solutions permettant la rencontre des besoins de chacun.

Cette méthode est utile pour parfaire nos capacités communicationnelles. Elle permet de prendre soin de la relation et d'établir un courant de communication qui débouche naturellement sur de la bienveillance.

4. Méthodologies de résolution de conflits

4.1 La méthode «sans perdant»

S'acharner sur les résistances et les objections de l'autre nous renvoie à notre propre manque de flexibilité à son égard...

Dans la plupart de leurs relations, les gens ont employé ou ont été victimes de méthodes pour résoudre un conflit où invariablement, quelqu'un perd et quelqu'un gagne.

Effectivement, il existe deux méthodes non conformes à l'éthique :

- Méthode I : «je gagne, tu perds »
- Méthode II : «tu gagnes, je perds »

Rarement employée, une troisième méthode existe pour résoudre les conflits : LA MÉTHODE SANS PERDANT : «je gagne, tu gagnes ».

Méthode I : «je gagne, tu perds »

Dans cette méthode, vous imposez une solution qui vous permet d'arriver à vos fins aux dépens de l'autre. Vos désirs sont satisfaits, ceux de l'autre ne le sont pas. Votre solution prévaut, la sienne est rejetée.

Inévitablement, le perdant éprouve du ressentiment envers le gagnant parce que cela lui semble injuste. Vous pouvez donc vous attendre à des réactions négatives qui détruiront vos relations avec l'autre.

Amener des personnes à accepter et à exécuter une décision à laquelle ils sont opposés-, et qui leur donne le sentiment d'être perdant, requiert invariablement l'usage du pouvoir ; soit que l'on emploie effectivement, soit que l'on menace d'employer.

Cette méthode peut également être appelée :

- Prise de décision unilatérale
- Prise de décision autoritaire
- Domination

Méthode II : «tu gagnes, je perds »

Il arrive également que vous renonciez à contrecœur et que vous cédiez. Vous laissez l'autre gagner et vous perdez.

Ses besoins sont satisfaits aux dépens des vôtres. Sa solution prévaut et, ce faisant, vous la ressentez comme un «échange social inéquitable ».

Vous éprouvez du ressentiment envers l'autre. La relation est affectée et l'autre en subira les conséquences.

La frustration de vos désirs au bénéfice de la satisfaction de ceux des autres n'est jamais ressentie comme juste. Vous êtes irrité, plein de ressentiment et vous ne vous sentirez pas à l'aise dans vos relations.

Cette méthode peut également être appelée :

- Attitude permissive
- Direction douce
- Subordination
- Laisser-faire.

Méthode III : «méthode sans perdant »

La méthode sans perdant est une méthode qui s'appuie sur une solution équitable pour les deux parties. Elle implique la recherche d'une solution mutuellement acceptable et non

une lutte de pouvoir pour obtenir l'adhésion à une solution prédéterminée.

Les avantages de la méthode sans perdant sont nombreux :

Vendre la solution n'est plus nécessaire

Une fois acceptée par toutes les parties en cause dans le conflit, la décision finale n'a plus besoin d'être négociée. Elle a l'adhésion de tous.

Engagement accru dans l'exécution de la décision

Beauvois et Joule dans leur "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens" (1987) ont mis en évidence une théorie de l'engagement. L'engagement est directement proportionnel à l'illusion de liberté. La contrainte mène inmanquablement au désengagement.

Ainsi, la concertation, la participation à la formulation et à la genèse d'une décision, engagent fermement les protagonistes dans son exécution.

Des décisions de meilleure qualité

La méthode sans perdant s'appuie sur la créativité, l'expérience et les capacités intellectuelles de toutes les parties impliquées dans un conflit. La combinaison de ces différents éléments produit généralement des décisions de grandes qualités.

Des relations plus chaleureuses

Après une décision prise avec succès grâce à la méthode sans perdant émerge un sentiment de sympathie mutuelle. Ceci provient probablement du fait que chacun apprécie la manière dont l'autre a bien voulu prendre en considération ses besoins et aussi le temps de rechercher une solution qui rende heureux les uns et les autres.

Des décisions prises plus rapidement

La méthode sans perdant aide souvent les individus en conflit à manifester leurs sentiments et à exprimer ouvertement leurs besoins, à affronter sincèrement les problèmes et à examiner les solutions possibles. Dès qu'il débute, le processus de résolution des problèmes peut conduire rapidement à une solution équitable parce qu'il permet d'apporter et de fournir un grand nombre de données (faits et sentiments) dont l'une ou l'autre des parties ne dispose pas.

4.2 Types de conflit et stratégies de résolution

"Dans la bonne clé, on peut tout dire. Dans la mauvaise, rien. Choisir la clé, tel est le seul point délicat".

Shaw

La sortie d'un conflit repose souvent sur le désir de changer. L'articulation d'une logique globale à l'agir individuel oriente le choix de la stratégie. Ainsi, une stratégie gagnant-gagnant ou la recherche d'un compromis peut s'avérer préférable à une victoire immédiate et totale susceptible d'avoir dans le temps des répercussions dommageables dans le cadre d'un nécessaire maintien de lien (direction et syndicat,...).

Type de conflit	Comportement souhaité	Conséquence
Conflit instrumental	Solution de problème	Solution
Conflit d'intérêt	Négociation	Compromis
Conflit personnel/ relationnel	Communication ouverte	Compréhension

4.3 Méthode pour comprendre et résoudre les conflits (Chalvin et Feyssette)

Définir des objectifs positifs à poursuivre avec l'autre. Hypothèse : Chaque partenaire du conflit a un objectif positif, utile et efficace dont il n'est pas toujours conscient.

Ces objectifs doivent respecter trois critères :

- Etre considérés comme légitimes
Permettre de mettre en pratique des valeurs auxquelles la personne croit profondément.
- Etre considérés comme possibles et réalistes (Cfr. capacité des personnes, contexte ...)
- Etre considérés comme avantageux, plaisants et agréables.
Exemples : être respecté, travailler en bonne harmonie, réaliser un travail efficace, obtenir des résultats satisfaisants.

Déterminer des options d'actions possibles pour atteindre cet objectif (Rechercher d'abord les causes).

- Découvrir le type de conflit
Cela permet aux partenaires de bien se rendre compte de l'existence d'un conflit
- Analyser des rapports de pouvoirs
(Cfr. grille d'analyse de Crozier)
- Le climat de sécurité et de liberté
De quelle autonomie puis-je bénéficier, quel est mon mandat, dans quelle mesure la confiance règne-t-elle ?
« Régime » autocratique / anarchique ?
- Les séquences du conflit
SE + PF = AIR + SI
- Les causes psychologiques

4.4 Méthodologie de résolution de Conflits

Un coach doit pouvoir construire ses propres outils adaptés aux situations rencontrées. Certains repères se révèlent cependant utiles.

Le processus en quatre temps décrit ci-dessous peut être facilitant.

- Reconnaître l'Existence du Conflit
Fixer une réunion.
Déterminer son propre type de résolution de conflit.
Déterminer le type adopté par l'autre personne.
Décider de discuter le conflit.
- Discuter du Conflit
Déterminer les questions à poser.
Etre prêt à écouter.
Connaissez-vous bien votre propre point de vue ?
Connaissez-vous le point de vue de l'autre personne ?
- Convenir d'une Solution
Discuter des solutions possibles.
Convenir d'une solution mutuellement acceptable.
Convenir de la manière de mettre la solution en place.
- Contrôle des Résultats
Décider de la manière dont on va vérifier que la solution est mise en place.
S'assurer que le conflit est résolu à la satisfaction des deux parties.
Examiner s'il reste autre chose à faire.

Suggestions pour la résolution de conflits

- Dans un contexte organisationnel
 - Ne pas ignorer quelque chose qui vous dérange.
 - Parlez directement avec la personne concernée.
 - Demandez à un « expert en ressources humaines » (s’il existe !) comment aborder la situation.
 - Si votre solution implique un changement au niveau de la façon de travailler, demandez à votre supérieur d’approuver ce changement avant de l’implanter.
 - Si quelqu’un vous approche pour résoudre un problème, montrez-vous prêt à le considérer.
 - Si quelqu’un vient se plaindre auprès de vous d’une tierce personne, encouragez-le à s’adresser à la personne concernée.
 - Si, après avoir discuté de votre problème avec la personne concernée, vous n’avez pas réussi à résoudre votre conflit, demandez à l’expert de vous aider.

- Avant de traiter une situation
 - Avant de tenter de résoudre un conflit avec une autre personne, considérez les suggestions suivantes :
 - Assurez-vous de l’existence du problème.
 - Efforcez-vous d’identifier clairement le problème ou la situation. Ne vous attaquez pas inutilement aux symptômes ou à la personnalité d’autrui.
 - Montrez-vous prêts à chercher une solution acceptable pour les deux parties et non à gagner seulement.
 - N’oubliez pas qu’il est naturel d’être en désaccord et que l’autre personne n’a pas nécessairement tort parce qu’elle ne partage pas votre point de vue.
 - Trouver une solution satisfaisante à un conflit ne nuit pas à la relation entre les deux parties mais la renforce.

- Pendant le traitement d’une situation
 - Trouvez une solution qui permette aux deux parties de gagner.
 - Efforcez-vous de vous mettre à la place de l’autre.
 - Soyez prêt à revendiquer votre part de responsabilité. Evitez de penser que « ce n’est votre problème ».
 - Gardez en tête qu’il est préférable de parler de ce que l’on éprouve plutôt que d’agir impulsivement à partir de ses émotions.
 - Déterminez un objectif commun et concentrez-vous sur celui-ci.
 - Efforcez-vous de trouver une solution satisfaisante si le problème a une grande importance pour vous.
 - Servez-vous des techniques de feedback décrites ci-dessous.
 - A la fin de vos entretiens avec l’autre personne, résumez vos conclusions et déterminez qui doit faire quoi s’il y a lieu.

- Donner un feedback
 - Lorsque l’on donne un feedback, on communique à une autre personne des informations sur l’impact qu’exerce sur soi son comportement.

Le feed-back est un outil majeur dans les relations interpersonnelles. Tout comme l'œuvre d'art, il suppose finesse, entraînements et adéquation. Ces quelques règles peuvent nous servir de guide.

- Donner et recevoir un feed-back

Le donneur

Rapportez les faits, pas des interprétations.

Diriger le feed-back sur le comportement ou les prestations, pas sur la personne.

Limitez-vous à ce que l'autre peut changer.

Cantonnez-vous dans l'ici et maintenant.

Posez-vous la question : "est-ce le bon moment pour que l'autre puisse le recevoir?"

Limitez-vous à l'essentiel.

Rendez compte de l'effet produit sur vous sans donner d'avis sur le comment il aurait dû faire.

Donnez également du feed-back positif.

Un feed-back demandé est mieux reçu qu'un feed-back non demandé.

Assurez-vous que l'autre a bien compris.

Le receveur

Abordez le feed-back comme un moyen d'apprendre, pas comme une attaque personnelle.

Il n'est pas nécessaire de se défendre ni de s'expliquer.

Demandez des éclaircissements sur ce que vous ne comprenez pas.

Remerciez l'autre pour son feed-back.

5. Synthèse

5.1 Panorama des méthodes de gestion des conflits

"Faites ce que vous pouvez avec ce que vous avez, là où vous êtes."

Roosevelt

Ce panorama constitue une synthèse des notions que nous avons évoquées. Il met l'accent sur l'articulation que les méthodes présentées peuvent avoir entre elles.

Cette présentation panoramique repose sur une distinction entre trois catégories de méthodes :

- Niveaux d'intervention préliminaire.

Ces méthodes ne sont pas à proprement parler des méthodes de gestion des conflits. Elles se situent dans une phase préliminaire et sont directement liées aux attitudes que les protagonistes entretiennent avec la situation conflictuelle.

Néanmoins, leur utilisation a une grande incidence sur l'orientation ultérieure du conflit, sur l'évolution que vont prendre les événements. Va-t-on freiner le conflit, le nier ou le laisser pourrir ?

- Méthodes structurelles.

Les méthodes structurelles consistent à rechercher et à appliquer des mesures qui seront assignées aux parties impliquées par une autorité qui leur est supérieure ou extérieure.

La gestion du conflit est confiée à l'organisation - ou à ses responsables - plutôt qu'aux personnes directement concernées.

- Confrontation interpersonnelle.

La situation de désaccord est entérinée. On est prêt à mettre les choses sur la table, si elles ne le sont pas déjà. Les modalités de la discussion, de la confrontation, de

l'affrontement peuvent varier. Mais, ce qu'il y a de commun à ces méthodes, c'est que les protagonistes sont réunis face à face. Ce sont les parties impliquées qui recherchent ou imposent une façon de résoudre le différend, de gérer le conflit.

Panorama des méthodes de gestion de conflits

Ce tableau donne un aperçu des différentes méthodes en fonction de ces trois catégories.

Niveaux d'intervention préliminaire				
1. Retrait	2. Gestation	3. Adoucissement	4. Verbalisation	5. Incitation
Méthodes structurelles				
6. Modification organisationnelle		7. Arbitrage		8. Recours à la hiérarchie
Confrontation interpersonnelle				
9. Contrainte	10. Négociation		11. Collaboration	12. Médiation

- **Le retrait**
Le retrait peut correspondre à la réaction de fuite décrite dans le modèle de Blake et Mouton. Il constitue aussi, dans certains cas, une stratégie efficace.
- **La gestation**
Cette catégorie reprend diverses attitudes et stratégies dont le point commun consiste à laisser aller le conflit, à le faire mûrir.
L'individu peut adopter une attitude attentiste, laisser pourrir la situation conflictuelle, la laisser se développer, voire l'attiser par tels ou tels agissements discrets. Mais, en tout état de cause, dans ces méthodes, il n'est question ni d'aborder directement l'adversaire, ni de mettre le différend sur la table, ni d'entamer un dialogue au sujet du conflit.
L'utilisation de ces stratégies, qui vont de l'attentisme à la manœuvre intrigante, induit souvent une résolution ultérieure du conflit sur le mode de la force ou de la contrainte. En effet, les dimensions de l'échange et de la discussion ne sont pas investies.
- **L'adoucissement**
La réaction d'adoucissement a été présentée, elle aussi, dans le modèle de Blake et Mouton. Elle peut laisser des traces d'insatisfaction puisque le conflit n'y est ni abordé, ni résolu. Dans d'autres cas, elle peut se révéler intéressante par son caractère diplomatique. Elle sera utilisée à bon escient dans la mesure où elle est adoptée lorsque les circonstances - et, en particulier, le moment du conflit - le recommandent. Ainsi peut-elle être conseillée en situation de crise.
- **La verbalisation**
Le maître mot de ce type de méthodes, c'est la méta-communication. Il s'agit de mettre la relation en mots. L'attitude générale consiste à favoriser l'échange verbal entre les partenaires, à dire les choses, à dialoguer. Cette attitude peut revêtir différentes modalités :

Apport d'informations

Le seul apport d'informations peut éclairer les protagonistes qui, sans la connaissance de celles-ci, se fient à leurs représentations. Quand on en sait un peu plus, bien des

malentendus peuvent se dissiper. Dans d'autres cas, l'apport d'informations sert à préciser l'objet des désaccords ou même à en faire surgir de nouveaux, il n'aboutit donc pas nécessairement à la résolution rapide du conflit.

Echange - dialogue

Les protagonistes, les partenaires se parlent. Ils échangent avis, perceptions et sentiments réciproques. Cela peut permettre d'entrer dans la «vision du monde » de l'autre, de le comprendre et, dans certains cas, de modifier sa perception. Celle-ci peut s'accompagner d'un réajustement de sa position.

Une des conditions nécessaires à l'efficacité de la méthode consiste à dépasser le stade du jugement (jugement de valeur ou jugement de fait). L'autre peut alors exister ailleurs que dans l'étiquette ou le rôle qui lui est attribué et à l'intérieur desquels il peut être enfermé.

Le climat dans lequel se déroule l'échange est capital pour l'évolution ultérieure du conflit. Au départ d'une situation incluant des relations de confiance, le dialogue ne pourra que favoriser la résolution du conflit. A l'inverse, dans un climat de méfiance, l'échange amène souvent les protagonistes à renforcer leurs perceptions négatives de l'adversaire, les choses s'enveniment et on assiste alors à une rigidification des positions se traduisant par un dialogue de sourds.

Techniques de facilitation de la communication

Des méthodes construites et élaborées, faisant appel à des techniques bien spécifiques, sont utilisables dans la gestion des relations et des conflits interpersonnels.

Parmi ces méthodes, relevons :

1. L'approche Gordon : elle s'inscrit dans la ligne des conceptions de Rogers. Cette approche systématise des techniques telles que la reformulation, l'écoute active et l'emploi du « message je » ;
2. Dans l'analyse transactionnelle, les partenaires sont enfermés dans des transactions (victime, persécuteur, sauveur) qui conditionnent leurs interactions ;
3. L'école de Palo Alto, développe, quant à elle, une perspective d'analyse de la communication dans une optique relationnelle et interactive (méta-communication, définition réciproque du type de relation, analyse des codes verbaux et non-verbaux, recadrage...).

- L'incitation

Il est également possible de développer des attitudes et stratégies qui vont provoquer le conflit. Peut-on les considérer comme des méthodes de gestion de conflits ?

Lorsque ces façons de faire placent leurs auteurs dans des situations difficiles, qu'ils n'arrivent ni à contrôler ni à assumer, elles peuvent correspondre à une gestion déficiente des émotions voire à des problématiques personnelles. Par contre, celui qui favorise l'éclosion d'un conflit pour mieux le gérer ensuite utilise, consciemment ou non, une stratégie qui peut se révéler adaptée et efficace. De telles méthodes sont employées délibérément lorsque l'on procède à une enquête dans une perspective dialectique.

Les modifications organisationnelles

La résolution d'un conflit ne passe pas nécessairement par le règlement des questions relationnelles. On parlera d'ailleurs, dans ces cas, de résolution plutôt que de gestion des conflits. Il s'agit alors de procéder à une modification structurelle, au sein de l'organisation. Cette modification doit permettre d'éviter ou de gérer plus facilement, les conflits existants, tout en prévenant l'apparition ultérieure d'autres conflits.

Les interventions de ce type peuvent se ranger en trois catégories générales.

- La dissociation
Cette intervention consiste à séparer les adversaires potentiels, en créant par exemple des départements distincts, en délimitant de manière précise les rôles et les zones de compétence de deux services.
- La coordination
Elle consiste à optimiser la communication, la circulation de l'information, les relations entre des acteurs qui fonctionnaient de manière isolée ou non intégrée au sein d'une même organisation. Une fonction de coordinateur peut être créée afin que celui-ci joue le rôle d'agent de liaison ou encore de tampon.
- L'intégration
Elle s'effectue généralement au sein d'un ensemble vaste. La perspective consiste à faire prévaloir les objectifs de l'ensemble sur les intérêts particuliers de tel service, de tel département ou de tel groupe de personnes.
Ces méthodes sont particulièrement indiquées lorsque l'analyse de la situation conflictuelle permet de situer les problèmes à un niveau essentiellement organisationnel. (Cfr la typologie des niveaux d'intelligibilité d'Ardoïno).
- L'arbitrage
Les procédures d'arbitrage permettent de résoudre, de trancher un litige entre deux ou plusieurs parties. Elles constituent donc une méthode de résolution de conflits qui comporte trois caractéristiques spécifiques :
L'arbitre occupe une position indépendante des parties concernées ; il est censé être impartial par rapport aux intérêts particuliers ;
L'arbitre a l'autorité et la responsabilité de la prise de décision et sa décision lie les parties ;
L'arbitrage fait généralement référence à des critères formalisés au niveau d'une réglementation ou d'une loi.
- Le recours à la hiérarchie
Lorsque les protagonistes n'arrivent pas à résoudre seuls leur différend, la hiérarchie, la direction, qu'elle soit constituée par une personne ou par un groupe de personnes, peut être amenée à trancher. Cette méthode n'empêche généralement pas les conflits de se reproduire, puisque rien n'est résolu au niveau de la relation entre les adversaires. La méthode est légitimée par la nécessité de bon fonctionnement de l'organisation, en particulier quand la situation conflictuelle consomme du temps et de l'énergie non utilisables pour des tâches plus constructives.

La contrainte et l'utilisation de la force

Quand deux protagonistes se retrouvent face à face, leur opposition, leur différend, le conflit qui les met aux prises n'échappent jamais à l'impact du rapport de forces. Celui-ci existe toujours, plus ou moins déséquilibré.

- La négociation
La négociation repose sur des principes précis que nous avons évoqués précédemment.
- La collaboration
Alors que la contrainte se fonde sur des rapports de compétition, la collaboration suppose des rapports de coopération. Les règles du jeu ne sont pas les mêmes.

Collaboration et coopération impliquent la recherche d'une solution qui satisfasse les deux parties.

La qualité de la solution prévaut sur l'intérêt des parties. L'objectif consiste à ce que tout le monde gagne.

Il est des situations où une telle issue est tout à fait possible, mais où le climat relationnel autant que le contexte compétitif entraînent les protagonistes vers des combats dont l'un ressortira gagnant et l'autre perdant. Dans la réalité sociale, il faut bien admettre que les conditions d'une réelle collaboration sont rarement réunies. Quand c'est le cas, le conflit se transforme en une tâche de résolution de problème et l'accord s'obtient par consensus (prise de décision par accord unanime).

- La médiation

Ayant opposé les pôles de la compétition et de la coopération, nous pouvons dès à présent poser que la négociation et la médiation sont des méthodes de gestion de conflits qui se situent sur un continuum entre ces deux points, théoriquement extrêmes. La négociation peut, à tout moment, avancer vers l'un ou l'autre des pôles, en fonction de l'évolution de la situation, des relations entre les parties, du contexte, de la nécessité ou de l'urgence d'aboutir à une décision...

5.2 Conséquences des conflits non-résolus

“Rien ne disparaît, tout se transforme”

Lavoisier

Le conflit fait peur. Face à lui, malaise et anxiété sont souvent observés. Le conflit peut nous plonger dans des attitudes de déni, de non confrontation. Très souvent, l'attitude de “paix à tout prix” est recherchée. Nous avons pu mesurer combien le conflit fait partie de la vie, combien il peut être source de croissance. Cependant, les conflits non résolus ont un prix se traduisant par des répercussions multiples.

5.2.1 La montée des ressentiments

Ils montent graduellement. Un problème mineur peut devenir majeur car il est souvent alimenté par une rancœur non exprimée. Comme le soulignait Marschall Rosenberg à travers sa méthode de communication non violente, l'émotion traduit le besoin ; le besoin non rencontré amplifie l'émotion.

Illustration : une personne peut éprouver un besoin de reconnaissance, de considération. L'absence de rencontre de ce besoin amplifiera ses indicateurs émotionnels avec par exemple, de la colère, un sentiment d'injustice pouvant conduire à une démotivation, un absentéisme,...

5.2.2. Déplacement du ressentiment sur les autres et sur l'environnement

Un conflit familial peut avoir des répercussions dans la sphère professionnelle et inversement. L'effet de cascade peut alors être observé : mauvaise humeur, médisance, commérage, mécontentement général.

L'atmosphère régnant dans l'entourage devient malsaine et le conflit ne peut être ignoré.

5.2.3. Les « timbres » en Analyse transactionnelle

Lorsque vous allez dans une station essence, pour prendre du carburant, vous recevez des timbres en proportion de la quantité de carburant achetée. Vous collez ces timbres dans un carnet. Une fois rempli, vous pouvez l'échanger contre un cadeau ou attendre afin d'avoir un cadeau plus important.

5.2.4. L'analogie avec le conflit est évidente

Vous collez des timbres (rancoeur) lors d'une dispute. Vous accumulez ces timbres lors de nouvelles entrevues où vous « subissez » encore face aux autres. Lorsque vous avez accumulé suffisamment de timbres, (la coupe déborde), et la moindre situation déclenche des réactions disproportionnées (le cadeau lorsque le carnet est rempli). Cette réaction disproportionnée face à l'évènement déclencheur ne s'adresse pas forcément à la bonne personne. Celle-ci peut ne pas comprendre une telle réaction et décider à son tour, de coller des timbres.

Nous ne réagissons pas tous de manière identique face aux agressions. La perspective des timbres collés doit cependant nous conscientiser face à la gestion de conflits afin qu'ils ne nous entraînent pas dans l'engrenage du changement où plus cela change, plus c'est la même chose.

6. Conclusions

“Là où le conflit est possible, le changement l'est aussi.”
Moscovici

Il faut que tout change pour que cela continue

La seule permanence est le changement. Nous avons pu mettre en évidence combien la pensée est une activité de rectification continuée. Notre responsabilité nous engage en permanence à interroger nos représentations afin de ne pas laisser s'installer la suffisance comprise comme la certitude confiante d'avoir raison.

Le conflit fait partie de la vie. Conçu comme analyseur d'un système, il nous invite à la recherche d'un nouvel équilibre. Souvent source de blocage, il peut aussi se révéler source de croissance.

En tant qu'être humain, nous sommes sans cesse condamnés à évoluer dans des systèmes complexes, mouvants. Le devenir est dans le jeu dialectique.

Le douzième chameau

Le dramaturge Bertolt Brecht pose au cœur de son art la relativité et la distanciation que nous retrouvons magnifiquement à travers cette parabole.

Un vieil homme sentant sa fin prochaine appela à lui ses trois fils pour partager ce qu'il lui restait de ses biens. Il leur dit: “Mes fils, j'ai 11 chameaux. J'en lègue la moitié à l'aîné, le quart au deuxième, et à toi, mon dernier, je t'en donne un sixième”. A la mort du père, les fils se retrouvent bien perplexes.

Comment partager ? La guerre du partage semble devenir inévitable.

Sans solution, ils se rendent au village voisin quérir les conseils d'un vieux sage.

Celui-ci réfléchit, hocha la tête puis affirma:

“ Je ne peux pas résoudre ce problème. Tout ce que je peux faire pour vous, c'est vous donner mon vieux chameau. Il est vieux, il est maigre et il n'est plus très vaillant mais il pourra vous aider à départager”.

Les fils ramenèrent le vieux chameau. Ils en avaient 12, le partage devenait facile.

Ainsi, le premier reçut 6 chameaux, le deuxième 3 et le dernier 2.

A leur grand étonnement, il restait le vieux chameau malingre qu'ils purent rendre à son propriétaire...

Inventer des douzièmes chameaux, changer de perspectives, métamorphoser le problème, accéder aux ressources, ne pas s'arrêter à la première apparence,...tels sont peut-être les invitations intrinsèques de nos conflits.

Pour opérer efficacement cette métamorphose, certains principes peuvent nous servir de guide. Nous retiendrons qu'il est utile de ne pas opérer une lecture du problème qui crée le problème. La reconnaissance de l'autre est un préalable au changement. Considérer autrui comme un interlocuteur valable nous ouvre à de nouvelles possibilités car les attitudes de rejet créent des barrières physiques et psychologiques souvent peu surmontables.

L'ethnopsychiatrie nous invite à inventer au quotidien des objets magiques, des paroles agissantes... Ces travaux rencontrent les théories de l'influence qui se résument dans la formule : $\text{influence} = \text{réception} \times \text{acceptation}$.

Plus spécifiquement, il importe de :

- Ne pas attaquer les personnes mais de s'attaquer au problème.
- Persuader plutôt que contraindre.
- Résoudre un problème plutôt que vouloir en sortir vainqueur
- Inventer des options multiples plutôt qu'envisager une solution, sa solution.
- Créer des métaphores de potentiel.

Méthodologiquement, il peut être utile de :

- Définir des objectifs positifs à poursuivre avec l'autre.
- Déterminer des options d'action possibles pour atteindre ces objectifs.
- Evaluer l'impact de ces actions.

La culture de l'étonnement

Soyons toujours prêts à l'étonnement. L'approche constructiviste nous rappelle que la réalité est une construction mentale qui guide nos conduites. Ce qu'une personne voit et observe est inévitablement ce qu'elle sélectionne dans une infinité de perceptions potentielles.

Si nous gardons à l'esprit qu'il convient d'agir selon des situations changeantes, toute situation peut devenir source d'évolution et de croissance. Nous avons pu mesurer combien l'émotion est notre création. Pouvoir se décentrer afin de ne pas lire le réel au travers de nos projections personnelles, voir et distinguer le fait de la réaction émotionnelle qu'il provoque font partie de ces restructurations nécessaires afin d'augmenter nos choix et permettre l'exercice de notre liberté.

Les chacals sont des girafes qui ont un problème de langage

Cette métaphore est de Marshall Rosenberg.

La Girafe prend le risque de montrer sa vulnérabilité et de partager ses rêves. Grâce à son long cou, elle élève sa vision ce qui lui donne la possibilité de prévoir l'effet de ses actions à plus long terme. La girafe écoute, exprime ses sentiments, fait des demandes et offre de l'empathie. Elle sait s'affirmer. Elle le fait avec honnêteté.

Emblème de la violence, le chacal est dans le jeu du pouvoir. Il juge, étiquette, classifie, diagnostique et pose des exigences. Il contrôle les autres en jouant sur les sentiments de culpabilité. Chacal et girafe sont des métaphores de nos attitudes envers les autres.

Nos comportements influencent les émotions des autres. Assumer notre part de responsabilité, c'est s'interroger sur les réactions des autres à notre égard.

“Tout être humain est libre, terriblement libre d'avoir à choisir son destin.”
Stengers

Le conflit nous édifie, il nous construit. Il nous parle avant tout de nous. Le conflit nous confronte à un jeu de vérité. Tenter de penser nos conflits, c'est encore et toujours tenter de nous penser nous-même. La crise nous situe à un point de bifurcation.

La psychanalyse a renoncé à attribuer à l'autre ce qui est perçu. C'est leurs propres perturbations que l'analyste et l'analysé observent.

Le chemin du conflit, à travers les bouleversements émotionnels qu'il suscite, à travers son coût psychique nous conduit vers de nouvelles obligations de penser c'est-à-dire d'imaginer et d'agir. La crise met à l'épreuve un NOUS qui ne préexiste pas.

Ce message est celui d'Emmanuel Levinas : l'autre en tant que tout ce qui n'est pas moi nous invite en permanence à une gestion et à une réappropriation du réel.

Augmenter notre conscience de la complexité réduit l'aliénation et accroît notre capacité de faire des choix. Cette compétence nous permet d'inventer des conduites nouvelles. La pensée complexe, en ce sens, délie et désemprienne.

Apologie de la non violence

Vivre et traverser nos conflits dans cette perspective de croissance suppose avant tout de les inscrire dans un cadre de non violence.

Le pacifique évite le conflit, **le non violent ose le conflit sans accepter la spirale de la violence**. Si le pacifisme peut se résumer parfois à la résignation passive devant l'injustice, la non violence entre dans le conflit, elle est affirmation de la justice et refus de la violence comme outil de résolution des conflits.

Cette phrase de Mahatma Gandhi résonne très fortement en nous: **“ Œil pour œil ne fera jamais que rendre le monde aveugle”**.

La loi du talion est un progrès dans le sens où elle limite la vengeance : un œil pour un œil, pas plus. Cependant, elle continue à justifier l'esprit de la vengeance. La violence se perçoit toujours comme légitime représaille. C'est donc au droit de représaille qu'il faut renoncer.

Puisque la violence est mimétique, puisque personne ne se sent responsable de son premier jaillissement, puisque la recherche de la faute ne conduit jamais à la solution, seul un renoncement inconditionnel peut aboutir au résultat souhaité.

Alors, en réponse à notre principe de création de représentations dynamisantes peut-être est-il intéressant de croire non pas que l'autre est bon mais qu'il est capable de bonté.

Ce prix est celui à payer afin d'adapter notre mode de pensée à la logique circulaire du vivant.

Nos enjeux ont été de soutenir une vision constructive et pragmatique des problèmes humains, de semer et de faire croître. A vous de nourrir, d'harmoniser et d'orchestrer ce qui sera toujours de l'ordre du recommencement. ■

Bibliographie détaillée

Voir page 350.