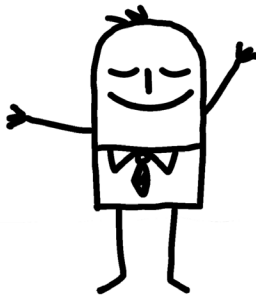


Introduction



« Tout porteur d'un problème est porteur de sa solution. »

C'est courageux !

Vous venez d'acheter un livre qui vous propose d'arrêter de gérer les conflits pour commencer à les résoudre. C'est courageux parce que cela signifie que vous êtes prêt, prêt à faire face à une réalité souvent difficile à admettre :

Les conflits existent, une vie sans conflit est impossible.

Et il en faut du courage pour arrêter de se voiler la face, pour arrêter de se dire : « C'est pas normal qu'il y ait des conflits dans mon équipe », « Il ne devrait pas y avoir de conflits... » Bref, il en faut du courage pour lâcher l'espoir d'une vie libre de tout conflit.

En même temps, accepter de voir l'existence d'un conflit est le premier pas vers sa résolution. Sans cette conscience que quelque chose ne va pas, sans cette conscience que « ça suffit », pas de mouvement. Sans faire taire

cette voix qui nous dit : « C'est pas si grave ! », « Ça doit être de ma faute », « Je vais prendre sur moi », pas de possibilité de résoudre quoique ce soit.

Alors, oui, bravo !

Bravo parce qu'avec ce livre vous venez aussi de prendre le risque de résoudre les conflits. Car,

Il n'y a pas de gestion de conflit sans prises de risque ni coûts.

C'est si évident. Mais combien d'entre nous sommes encore en train de chercher la baguette magique qui nous permettrait de résoudre un conflit en un claquement de doigt : des outils de résolution de conflits qui nous permettrait de résoudre TOUS les conflits, face à TOUS les interlocuteurs, SANS efforts, et qui ne nous demande pas de changer notre façon de faire habituelle, mais qui nous aide à changer les façons de faire habituelles des autres !

Ici, les risques et les coûts ne sont pas que financiers, ils sont émotionnels, relationnels, affectifs, organisationnels. Penser résoudre un conflit sans risque, ni coût, c'est continuer à croire à la baguette magique : « Si seulement mon boss pouvait comprendre tout seul que... »

Oui, il va falloir oser, au risque de... et le plus grand risque en matière de conflit, c'est le confort de nos habitudes. Parce qu'il faut bien le reconnaître :

Dans un conflit, c'est parfois notre façon de le gérer qui est plus problématique que le conflit lui-même.

C'est vrai certains conflits ressemblent plus à des règlements de compte qu'à des tentatives de résolution, non ? La nuance est de taille : « Suis-je en train de régler des comptes ? Où suis-je en train de chercher à résoudre un conflit ? » est une question qui doit constamment nous habiter en situation conflictuelle.

Expérience : Les conflits et moi

Prenez quelques instants sur une feuille pour décrire les conflits que vous avez connus dans votre carrière, récents ou lointains :

- **Conflit n° 1** : un conflit plutôt facile à gérer, passé ou présent.

Avec qui ? À propos de ? Comment ai-je réagi ? Comment l'autre a-t-il réagi ? Comment cela s'est-il résolu ?

- **Conflit n° 2** : un conflit plutôt facile à gérer, passé ou présent.
Avec qui ? À propos de ? Comment ai-je réagi ? Comment l'autre a-t-il réagi ? Comment cela s'est-il résolu ?
- **Conflit n° 3** : un conflit plus difficile à gérer, passé ou présent.
Avec qui ? À propos de ? Comment ai-je réagi ? Comment l'autre a-t-il réagi ? Comment cela s'est-il résolu ?
- **Conflit n° 4** : un autre conflit plus difficile à gérer, passé ou présent.
Avec qui ? À propos de ? Comment ai-je réagi ? Comment l'autre a-t-il réagi ? Comment cela s'est-il résolu ?

Questions

Quand vous relisez vos réponses, qu'est-ce qu'un conflit facile à gérer pour vous ?

- Pour moi, un conflit plutôt facile à gérer, c'est quand...
- De quelles compétences faites-vous preuve et qui rend sa résolution facile ?
- C'est facile à résoudre pour moi parce que...
- Qu'appellez-vous un conflit plus difficile à gérer ?
- Pour moi, un conflit plutôt difficile à résoudre, c'est quand...
- De quelles compétences auriez-vous besoin pour faciliter sa résolution ?
- Ce serait plus facile à résoudre pour moi si je savais...

Alors quand vous relisez ces exemples, lesquels étaient de la résolution de conflits, lesquels étaient des règlements de compte ? Il n'y a aucun mal à vouloir régler des comptes, si c'est un choix conscient de notre part. Car si nous choisissons le règlement de compte de façon consciente, cela implique que nous sommes capables d'assumer les conséquences de ce choix de stratégie. En revanche, si nous n'assumons pas ces conséquences, peut-on vraiment dire que c'était un choix ?

Apprendre à devenir coresponsable dans un conflit est une qualité fondamentale et, vous commencez à le comprendre maintenant, ce livre est un guide de la coresponsabilité en situation conflictuelle, un pas à pas vers une plus grande qualité et clarté relationnelle. Pour cela, il va vous amener vers le chemin de la cohérence en vous proposant de vous préparer phy-

siquement, émotionnellement, mentalement, autant que verbalement à la résolution du conflit.

Parce qu'au fond si nous n'avons pas le contrôle sur l'issue d'un conflit, nous l'avons au moins sur nous-même. Et c'est le projet de ce livre, reprendre d'abord le pouvoir sur soi avant de chercher à l'exercer sur l'autre.

À qui se destine ce livre ?

Ce livre a été écrit en pensant au monde de l'entreprise : que vous soyez salarié, cadre ou dirigeant, vous allez découvrir ici des clés de compréhension et d'action, qui vont vous permettre de développer votre intelligence situationnelle des conflits.

Si vous allez au fond des choses, vous découvrirez que les outils présentés ici seront aussi très adaptés à votre univers personnel. Car si les conflits en entreprise comportent des enjeux spécifiques, la résolution des conflits dans la vie privée et au travail font appel à la même préparation mentale, émotionnelle, physique et verbale.

Même s'ils comportent quelques références scientifiques, ce livre n'est pas une revue de la littérature sur le sujet des conflits, mais le fruit de mon expérience de médiateur et de formateur en résolution des conflits. Il est donc très orienté « outils » sans oublier de donner du sens à l'utilisation de ces outils sans lesquels ils ne seraient que des « techniques ».

Depuis huit ans, je vois passer des stagiaires en formation qui souffrent du poids des conflits qu'ils vivent au quotidien et qui cherchent des solutions. Ce qu'ils découvrent au bout des trois jours, c'est qu'ils en font partie.

Comment lire ce livre ?

Vous pouvez lire ce livre de façon linéaire du début à la fin ou bien aller directement au chapitre ou à la question qui vous travaille.

Chaque chapitre se conclut par une synthèse qui s'appelle « **Avant de résoudre le conflit** ».

Vous y trouverez l'essentiel du contenu des chapitres sous forme de questions. Elles vont droit au but pour vous préparer mentalement, émotionnellement, physiquement et verbalement à la résolution du conflit.

Chapitre 1

Préparation mentale : tête



*« Avant d'échanger, il faut comprendre.
Avant de comprendre, il faut écouter.
Avant d'écouter, il faut observer.
Avant d'observer, il faut se préparer à la différence avec intérêt. »*

NIETZSCHE

Suis-je en conflit ?

Expérience

Définissez pour vous ce qu'est un conflit.

« Pour moi, un conflit c'est... »

En voici une définition : « Un conflit correspond à l'interaction de personnes interdépendantes qui perçoivent des oppositions de buts... et qui voient l'autre partie comme interférant dans la réalisation de leurs buts. »¹

Alors ? Que constatez-vous ?

Pour les auteurs, être en conflit c'est donc se confronter à la différence de buts, en l'occurrence. Cette définition nous emmène implicitement à la question de l'altérité : le caractère de ce qui est autre. Ces deux concepts nous interrogent sur notre relation à la différence, à l'autre, en tant qu'il est autre que soi.

Ressentez-vous le vertige philosophique de la question ?

Quand je suis en conflit, je suis en conflit avec un autre : autre par sa culture, ses valeurs, ses expériences, son histoire, ses croyances, ses peurs, ses espoirs, son état émotionnel, ses contraintes, ses besoins... pas seulement de par son but.

Et cela est vrai aussi quand je ne suis pas en conflit. Même si tout va bien avec l'autre, il n'en demeure pas moins « autre ». Pensez aux premiers moments d'une rencontre avec quelqu'un, avez-vous remarqué ce processus inconscient que nous mettons en place dès que nous rencontrons quelqu'un de nouveau ?

Prenez quelques instants pour y réfléchir et retrouvez ce que les psychosociologues appellent le « biais de familiarité », c'est-à-dire la tendance que nous avons à faire confiance à ce qui nous est connu, qui se manifeste par la recherche de ressemblances avec quelqu'un que nous connaissons déjà dans les traits de la personne que nous rencontrons pour la première fois : « Tiens, il ressemble à mon ami Marc... », sous-entendu : « Si tu lui ressembles, j'ai l'impression de te connaître, et (même si c'est faux) cela me rassure. »

1. Putnam (L. L.), & Poole (M. S.), « Conflict and negotiation », in F. M. Jablin (Ed.), Handbook of organizational communication, p. 552, 1987.

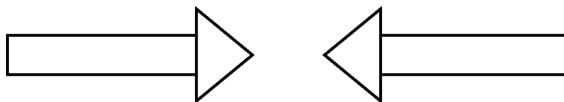
Même cette collègue avec qui je m'entends si bien, malgré tout ce qui nous rapproche, elle est « autre ». Et nous avons tendance à l'oublier et c'est souvent au moment d'un conflit que nous nous en souvenons douloureusement. Oui, même si nous avons tous deux bras, deux jambes, un cerveau, deux yeux, tout chez l'autre est autre.

Mais est-ce réellement un problème ? Non, ce qui est problématique, c'est quand ce qui est autre est vécu sur le mode antagoniste. C'est-à-dire quand je suis « contre » ce qui est autre. De cette vision de l'autre comme ennemi découlent tous les comportements qui participent à maintenir une relation conflictuelle.

Si l'autre est « adversaire », étymologiquement celui qui se dirige contre moi, il devient un opposant et son point de vue est opposé au mien.

On attribue à Aristote et à son principe de « non-contradiction » l'idée selon laquelle une chose ne peut pas « être » et « ne pas être » à la fois. Nous en voyons l'héritage dans notre façon de penser en noir et blanc : « C'est ou bien, ou bien... » et dans les conflits : « Si j'ai raison, tu as tort », « Si tu as raison, c'est que j'ai tort .» Et : « Si je gagne, tu perds » ou encore : « Si je perds, tu gagnes. »

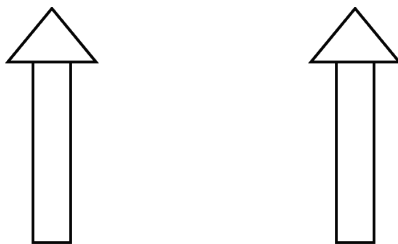
Si maintenant l'autre est simplement vécu comme autre, c'est une toute autre relation qui se noue avec lui, son point de vue ne s'oppose pas au mien, il se juxtapose au mien². Ce n'est plus lui OU moi, c'est lui ET moi dont il s'agit, dans une coexistence, pas une lutte. De là naît une qualité intéressante pour résoudre les conflits : la curiosité pour ce qui est autre, nous y reviendrons.



Toi ou moi ; Toi contre moi - Opposition de points de vue

2. Définition de « Opposer » : faire s'affronter deux personnes, deux groupes, les mettre en face-à-face dans une compétition.

Définition de « Juxtaposer » : placer des choses immédiatement l'une à côté de l'autre.



Toi et moi - Juxtaposition de point de vue

« La peur de la différence est la peur de la vie elle-même. »

MARY PARKER FOLLET

Oui, si l'altérité peut me rendre curieux, l'adversité m'amène à coup sûr à me défendre ou à attaquer car cet autre menace mon identité propre avec sa différence.

Par ailleurs, ce que cette définition omet de souligner, c'est l'importance des émotions dans le conflit. Si l'on en croit les auteurs, le conflit serait affaire de buts. Or, combien de fois l'opposition de buts passe au second plan dans un conflit, combien de fois l'émotion domine notre raison et notre pensée et l'on finit par oublier à propos de quoi l'on se dispute ?

Très souvent, nous confondons le conflit et notre émotion liée au conflit. Nous ne sommes pas vraiment dans une opposition de buts, nous sommes juste blessé par le comportement de l'autre. Et cette blessure se résume souvent à :

- « Tu as dit / Tu n'as pas dit. »
- « Tu aurais dû dire / Tu n'aurais pas dû dire. »
- « Tu devrais dire / Tu ne devrais pas dire. »
- « Tu as fait / Tu n'as pas fait. »
- « Tu aurais dû faire / Tu n'aurais pas dû faire. »
- « Tu devrais faire / Tu ne devrais pas faire. »
- « Tu ressens / Tu ne ressens pas. »
- « Tu devrais ressentir / Tu ne devrais pas ressentir. »

Expérience

Pour vous aider à préparer la résolution de ce conflit, reprenez cette grille et demandez-vous ce qui, de votre point de vue, a généré le conflit et précisez-le.

- « Il a dit / Il n'a pas dit. »
- « Il aurait dû dire / Il n'aurait pas dû dire. »
- « Il devrait dire / Il ne devrait pas dire. »
- « Il a fait / Il n'a pas fait. »
- « Il aurait dû faire / Il n'aurait pas dû faire. »
- « Il devrait faire / Il ne devrait pas faire. »
- « Il ressent / Il ne ressent pas. »
- « Il devrait ressentir / Il ne devrait pas ressentir. »

Alors, que découvrez-vous ? Comment cela vous aide-t-il ?

Maintenant, reprenez cette même grille, et demandez-vous ce qui du point de vue de l'autre a généré le conflit :

« Selon lui, qu'est-ce que j'ai... et qui a contribué au conflit ? » :

- « J'ai dit / Je n'ai pas dit. »
- « J'aurais dû dire / Je n'aurais pas dû dire. »
- « Je devrais dire / Je ne devrais pas dire. »
- « J'ai fait / Je n'ai pas fait. »
- « J'aurais dû faire / Je n'aurais pas dû faire. »
- « Je devrais faire / Je ne devrais pas faire. »
- « Je ressens / Je ne ressens pas. »
- « Je devrais ressentir / Je ne devrais pas ressentir. »

Idem, qu'est-ce que ce changement de perspective vous apprend ? Comment cela vous aide-t-il ?

Cette grille de lecture nous aide aussi quand nous sommes face à l'autre et que nous cherchons à comprendre son point de vue.

Cela peut nous aider à lui restituer ce que nous comprenons de façon plus claire :

« Tu aurais aimé que je dise... que je ne dise pas... »

« Tu n'as pas apprécié que je fasse... que je ne fasse pas... »

« Tu attendais de moi que je dise... »

« Tu attendais de moi que j'arrête de faire... »

Ces petites phrases clés font des merveilles, essayez-les...

L'enjeu de l'altérité est fort aussi dans le milieu professionnel. Nous savons aujourd'hui que les décisions comme les relations interpersonnelles en entreprise se font de façon beaucoup plus irrationnelle que rationnelle.

Imaginez, vous recevez dans votre service un nouveau collaborateur et parce que votre « biais de familiarité » passe par là, vous avez un bon feeling avec lui. Vous êtes vite en confiance et vous commencez à ressentir un début de sympathie pour lui. Vous avez entendu parler de son parcours, de son diplôme, de ses réussites, c'est d'ailleurs pour cela qu'il a été recruté par les ressources humaines et votre collaboration démarre sur les chapeaux de roue...

L'ambiance est super, jusqu'au jour où vous constatez quelques erreurs, puis quelques retards dans les livrables. Bon joueur, vous vous dites que ce sont des erreurs de jeunesse et qu'avec l'expérience ça va s'arranger. Avec le temps qui passe, vous appréciez de moins en moins ce jeune tr... du c..., qui vous fait perdre du temps et vous oblige à repasser derrière lui.

Que s'est-il passé ? Le feeling est devenu la boussole de votre collaboration et vous avez été pris aux pièges de la confiance aveugle, vous occasionnant beaucoup de frustration et de sources de tensions relationnelles propices aux conflits.

Alors que faire ? **Passer de la confiance aveugle à la confiance construite.**

Comment ? Que le feeling soit là est une très bonne chose, et n'est pas un problème en soi. Mais que le feeling dirige votre relation à tous les deux est une prise de risque. Passer de la confiance aveugle à la confiance

construite revient dans le cas précédent à structurer votre collaboration et à échanger très tôt sur deux aspects importants :

- **Le travail** : autant le travail prescrit (Ce qu'il doit faire) que le travail réel (Ce qu'il fait vraiment) et le travail vécu (Ce qu'il vit dans son travail).
- **La compétence** : autant les savoir-faire et savoir-être attendus que les savoir-faire et savoir être réels.

Il arrive malheureusement que les discussions manager-collaborateur se limitent au travail prescrit et aux savoir-faire techniques laissant de côté le travail vécu et les savoir-être. Et la source des conflits trouve parfois plus ses racines dans le travail vécu que dans le travail réel, plus dans les savoirs-être (ou l'absence de savoir-être) que dans les savoir-faire techniques. Le temps manque, les phases de l'intégration du nouveau collaborateur sont raccourcies et c'est à distance que les conséquences se manifestent, trop tard ! La confiance est abîmée et elle peine à se reconstruire.

Ces discussions nécessaires construisent petit à petit les bases d'une confiance interpersonnelle favorable à une bonne qualité relationnelle. C'est un investissement dans votre capital confiance, pas une perte de temps !

Avec qui suis-je en conflit ? Vraiment ?

Ok, vous savez désormais si vous êtes en conflit ou juste blessé ou peut-être les deux. Voyons maintenant avec qui vous êtes en conflit ?

Il existe plusieurs types de conflits :

- **Les conflits interpersonnels** : entre deux personnes.
- **Les conflits intragroupes** : plusieurs personnes d'un même groupe.
- **Les conflits intergroupes** : deux groupes d'un même ensemble (les commerciaux et la production en entreprise par exemple).

Même si tous ces niveaux de conflits se mutualisent les uns et les autres, il en est un qui est souvent sous-estimé parce que sans lui, il n'y aurait pas de conflit : le conflit intra personnel, le conflit en soi, le conflit avec soi.

Nous cherchons tous une certaine harmonie dans notre vie et l'état de conflit en soi est une rupture souvent désagréable de cet état. Par exemple,

au quotidien, nous recherchons une certaine cohérence entre ce que nous pensons et ce que nous disons, entre ce que nous disons et ce que nous faisons, entre ce que nous sommes et comment nous voulons être perçus par les autres, entre nos croyances et nos décisions, entre notre intérieur et notre extérieur autrement dit.

Malheureusement, les conflits interpersonnels nous confrontent à la fragilité de cet équilibre de l'harmonie en soi dans notre rencontre avec l'autre, avec le monde, parce que lui aussi cherche sa propre harmonie. Et nous répondons ici probablement à la question du « pourquoi les conflits interpersonnels ? » : Ce sont deux univers qui cherchent leur harmonie et qui en trouvent la limite dans l'existence des autres, eux aussi en recherche d'harmonie, mais pas la même, ou pas de la même manière en tout cas !

On pourrait presque dire que « tout conflit interpersonnel est aussi (d'abord ?) un conflit intra personnel ». Il va donc falloir passer par une étape de résolution de conflit avec soi, de négociation avec soi-même. À quel conflit intra personnel, ce conflit interpersonnel me confronte-t-il ? Au fond, quel est le conflit dans le conflit ?

Marie est fiancée à Jérôme depuis six mois, le mariage est pour bientôt. Ils se sont rencontrés il y a un an et demi et tout s'est enchaîné très vite. Aujourd'hui, Marie se questionne, elle n'est plus sûre que ce mariage soit bon pour elle. Elle aime Jérôme, mais les points communs qui les réunissaient au début de leur relation s'avèrent être plus du registre de la séduction que d'un réel partage.

Un des plus difficiles dilemmes ou conflit intra personnel dans les relations amoureuses restent celui entre les sentiments et la relation. Parfois, nous nous sentons coincés entre des sentiments profonds pour une personne avec qui la relation est dangereuse ou toxique pour nous. Par exemple, en tant qu'infirmier en alcoologie, combien de fois ai-je entendu : « Je ne supporte plus de vivre avec son alcoolisme, mais vous comprenez, je l'aime » ! Ou parfois c'est l'inverse, la relation est très agréable mais les sentiments n'y sont plus.

Ces conflits intra personnels nous confrontent très souvent à notre difficulté à faire des choix ou plutôt ils nous confrontent à notre difficulté à assumer les conséquences de nos choix (un choix sans conséquence n'est plus un problème !). « Vous comprenez si je le quitte, je vais me retrouver seule,

et moi je ne veux pas être seule... » Et moi de faire miroir avec toute la bienveillance possible. « Ce que vous dites, c'est que vous préférez vivre avec quelqu'un que vous ne supportez plus plutôt que d'être seule, c'est bien ça ? » Mon but n'est pas d'accabler la personne, mais de la mettre en position de faire un choix éclairé et de faire les renoncements nécessaires qui découlent de ce choix et qui peuvent être douloureux.

Vous comprenez pourquoi résoudre un conflit comprend toujours un risque et a toujours un coût. La question est lequel suis-je prêt à assumer ? Cela évite d'être dans l'illusion naïve qu'il y aurait à chaque conflit une solution parfaite ou personne n'aurait à renoncer à quoi que ce soit et ou tout le monde serait content, même si ça peut arriver.

François est le responsable d'une direction des services des ressources humaines. Dans son équipe, les comportements d'Hervé sont pointés du doigt par tous : rétention d'informations, rumeurs, mensonges, la tension monte et l'attente de l'équipe d'un geste managérial fort est omniprésente. François en est conscient et offre à Hervé les moyens d'améliorer son comportement en lui proposant pendant deux ans de la formation, puis un coaching individuel. Le temps passe et Hervé continue de faire cavalier seul au service de son ambition qui, pour le coup, le dessert car même les clients externes commencent à s'en plaindre.

Je rencontre François qui me dit qu'il ne peut pas se séparer d'Hervé : « Ce serait un échec, licencier quelqu'un c'est un échec. » Le conflit de l'équipe avec Hervé est un conflit intra personnel, une source de dissonance émotionnelle et cognitive³ pour François : satisfaire l'attente de l'équipe ? Donner encore une chance à Hervé ? Le dilemme est grand. Le dilemme est d'autant plus grand que nous attendons parfois que ce soit l'autre qui le résolve pour nous : « Si seulement Hervé pouvait changer, je retrouverais mon état d'harmonie de manager et l'équipe aussi. » « Si seulement Jérôme pouvait se rendre compte lui-même que notre relation a changé, je n'aurais pas à prendre de décision. »

3. Définition de la « dissonance cognitive » : présence d'éléments contradictoires dans la pensée d'un individu.

Définition de la « dissonance émotionnelle » : décalage entre les émotions ressenties et les émotions exprimées.