

Christophe Carré

SORTIR DES CONFLITS

COMPRENDRE, GÉRER et TRANSFORMER
les affrontements en
ÉPISODES CONSTRUCTIFS



CAHIER
D'EXERCICES
INCLUS

SORTIR DES CONFLITS

Le conflit fait partie de la vie. Au quotidien, nous éprouvons des difficultés relationnelles : maladrotes, malentendus, désaccords, oppositions sans conséquence ou hostilités violentes... Souvent, nous avons peur et les comportements que nous adoptons ne font qu'envenimer les choses. Pourquoi entrons-nous en conflit ? Quels outils de dialogue privilégier ? Comment communiquer de façon consciente ? Cet ouvrage répond à toutes ces questions pour vous aider à résoudre les différentes formes de conflits et à en sortir grandis. Exemples et exercices à l'appui, vous découvrirez comment aborder sereinement toutes les situations.

■ Définitions

■ Exemples

■ Cahier d'exercices



© Denise Tielman

CHRISTOPHE CARRÉ est médiateur, facilitateur, auteur et conférencier, spécialiste des conflits et des dysfonctionnements relationnels.

SORTIR DES CONFLITS

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

Illustrations de Sophie Gunther

Mise en pages : Iстри

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

© Éditions Eyrolles, 2003, 2013, 2019
ISBN : 978-2-212-57154-7

Christophe Carré

SORTIR DES CONFLITS

Comprendre, gérer et transformer
les affrontements en épisodes constructifs

Troisième édition 2019

● Éditions
EYROLLES

SOMMAIRE

Introduction	11
Changer soi-même	11

Partie 1 Les conflits sont-ils inévitables ?

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

Chapitre 1 Le conflit fait partie de la vie

Qu'est-ce qu'un conflit ?	17
Les conflits intérieurs	18
Les conflits interpersonnels	20
Deux types fréquents de conflits interpersonnels	23
<i>Les conflits hiérarchiques</i>	23
<i>Les conflits intuitifs</i>	24
Les conflits organisationnels	24
<i>Les conflits intragroupes</i>	25
<i>Les conflits intergroupes</i>	26

Chapitre 2 Pourquoi entrons-nous en conflit ?

Les décalages	28
<i>Dans le domaine sensoriel</i>	28
<i>Dans le domaine culturel</i>	28
<i>Dans le domaine individuel</i>	29
Quels sont les principaux motifs de désaccord ?	31
<i>Les conflits de besoins</i>	32
<i>Les conflits de valeurs</i>	34
<i>Les conflits de rôles</i>	35

Chapitre 3 Les phases d'évolution du conflit

Le prélude	37
La phase de latence	38

La recherche d'information	38
L'opposition affirmée	39
Le conflit déclaré.....	39
Chapitre 4 Le conflit fait peur	41
Les influences culturelles	41
Les facteurs sous-jacents	41
Le mythe de la communication	42
Avez-vous peur des conflits ?	43
Pourquoi le conflit nous fait-il peur ?	44
<i>Le conflit est une forme de violence</i>	44
<i>Le conflit est un drame</i>	45
<i>Le conflit est une faiblesse</i>	46
<i>Le conflit fait apparaître les différences</i>	46
<i>Les attitudes réactionnelles</i>	47
<i>Le conflit nous remet en cause</i>	47
<i>Le conflit nous entraîne vers l'inconnu</i>	48
« Ça devait arriver ! »	48
Chapitre 5 Le conflit peut devenir constructif	51
Est-il souhaitable de tout faire pour éviter les conflits ?	51
<i>Le syndrome de la photocopieuse</i>	52
<i>Changer d'approche</i>	53
Sous-estimer les conflits	54
Le conflit rend plus fort	55
Faire apparaître les conflits.....	55
Changer soi-même.....	56
Changer son regard sur les autres	57
Ce qu'il faut retenir	58

Partie 2 Comment fonctionne la communication ?59

Chapitre 6 Pour comprendre la communication.....	63
Prendre sa place dans l'orchestre	63
<i>Ne pas communiquer : mission impossible</i>	64
<i>La planète des signes</i>	65
<i>L'éternelle question : « Qui a commencé ? »</i>	65

<i>Le feed back</i>	66
Distinguer les deux niveaux de la communication	67
Prendre en compte le non-verbal	68
<i>Être soi-même</i>	69
Observer les échanges	69
<i>Le miroir</i>	70
<i>La complémentarité</i>	70
<i>D'un modèle à l'autre</i>	71
Ne pas négliger la situation	72
Aller vers l'autre	72
Chapitre 7 Aux sources du conflit	75
Les problèmes de définition	75
Les erreurs d'interprétation	76
<i>La généralisation</i>	77
<i>Le filtrage</i>	78
<i>La déformation</i>	78
Les pièges personnels	79
<i>L'accumulation émotionnelle</i>	79
<i>Les comportements parasites</i>	80
Les difficultés à prendre du recul	82
Les enjeux cachés	83
<i>Ne pas perdre la face</i>	83
<i>Garder ses distances</i>	83
<i>Accepter ou refuser certains types de relation</i>	83
<i>Influencer l'autre</i>	84
Les jeux conflictuels	85
<i>Les types d'échange</i>	85
<i>Le triangle dramatique</i>	86
<i>Le Persécuteur</i>	86
<i>La Victime</i>	87
<i>Le Sauveur</i>	87
Chapitre 8 Les règles d'or de la communication en situation de conflit	89
Première règle : être clair et cohérent	91
Deuxième règle : être attentif à l'autre	91

Troisième règle : soigner la relation	92
Définir une ligne directrice	93
1. <i>Faire le bilan</i>	94
2. <i>Se protéger mutuellement</i>	94
3. <i>S'autoriser à parler</i>	95
4. <i>S'efforcer de trouver des solutions</i>	95
5. <i>Rappeler la loi</i>	95
Prendre de la distance	96
Croire à ce que l'on fait	97
Garder son calme	98
Savoir se défendre	99

Chapitre 9 La communication non violente 101

Première étape : situer le problème	102
Deuxième étape : nommer ses émotions	102
Troisième étape : analyser ses besoins	104
Quatrième étape : formuler une demande	104
Aider les autres	106
Des attitudes qui appellent la vigilance	106
<i>Décider</i>	107
<i>Juger</i>	107
<i>Interpréter</i>	107
<i>Enquêter</i>	107
<i>Soutenir</i>	108
<i>Comprendre</i>	108
Ce qu'il faut retenir	109

Partie 3 Comment agir sur les conflits ? 111

Chapitre 10 Votre présence face au conflit 115

Répondre au conflit	116
<i>La fuite</i>	117
<i>La soumission</i>	117
<i>L'agression</i>	117
<i>La manipulation</i>	118
<i>L'affirmation de soi</i>	119
Être présent	122

<i>Laisance verbale</i>	123
<i>L'autorité</i>	123
<i>La séduction personnelle</i>	123
Être aux autres	124
<i>Le besoin d'inclusion</i>	124
<i>Le besoin de contrôle</i>	125
<i>Le besoin d'affection</i>	125
Comprendre comment nous fonctionnons	125
Gérer son stress	127
<i>L'action</i>	127
<i>L'inhibition</i>	127
Se préparer au face-à-face	128
Chapitre 11 Le moment de la confrontation	131
Le dialogue indispensable	132
<i>Les conditions du dialogue</i>	132
Se taire et écouter	134
La force du silence	134
<i>L'écoute sincère</i>	135
<i>Les outils du dialogue</i>	136
Un regard qui en dit long	137
L'art de la négociation	138
<i>Avant la négociation</i>	139
Chapitre 12 Le conflit, et après ?	145
Les issues au conflit	145
<i>Issue positive</i>	145
<i>Retournement</i>	146
<i>Usage d'une contrainte</i>	146
<i>Persistance du conflit</i>	146
<i>Retour en arrière</i>	146
<i>Cessation de la relation</i>	147
Sortir du conflit	147
<i>Continuer à vivre ensemble</i>	147
<i>Soigner la relation</i>	148
Que faire si le conflit persiste ?	149

<i>Traiter avec une personne hostile</i>	149
Que faire... ?	150
<i>Si l'autre est de mauvaise foi</i>	150
<i>Si l'autre vous critique systématiquement</i>	150
<i>Si l'autre est agressif</i>	151
<i>Si l'autre est inerte</i>	151
<i>Si l'autre tombe des nues</i>	152
<i>Si l'autre vous fait la morale</i>	152
<i>Si l'autre est incohérent</i>	152
<i>Si l'autre ne pense qu'à lui</i>	153
<i>Si l'autre est angoissé</i>	153
<i>Si l'autre vous congédie</i>	154
Utiliser des solutions alternatives	154
<i>Le recadrage</i>	154
Les modes alternatifs de résolution des conflits (MARC).....	155
<i>La négociation</i>	156
<i>L'arbitrage</i>	157
<i>La conciliation</i>	157
<i>La médiation</i>	157
Rompre les amarres	158
<i>Ne pas se voiler la face</i>	158
<i>Faire son deuil de la relation</i>	159
<i>Vivre l'après</i>	159
Ce qu'il faut retenir	161
Chapitre 13 Exercices de mise en pratique	163
Les conflits sont-ils inévitables ?	164
Comment fonctionne la communication ?	169
Comment agir sur les conflits ?	173
Conclusion.....	185
Bibliographie.....	187

INTRODUCTION

Changer soi-même

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



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

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

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

Cet ouvrage se présente comme un guide. De nombreux exemples empruntés à la vie courante vous permettront de localiser les problèmes. (Les noms utilisés dans les exemples sont fictifs. Leur lien éventuel avec une personne réelle ne peut être que le fait du hasard.) Au dernier chapitre de cet ouvrage, vous trouverez un cahier d'exercices de mise en pratique qui vous permettra de faire le point, de tester vos connaissances et de développer votre conscience et vos habiletés personnelles en situation de conflit.

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

PARTIE 1

LES CONFLITS SONT-ILS INÉVITABLES ?

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

Les conflits sont inévitables

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

Les conflits sont évitables

Lorsque les individus prennent du recul par rapport au problème, font preuve d'écoute et prennent des initiatives pour trouver un point d'accord, lorsqu'ils acceptent de métacommuniquer, autrement dit, de parler de leur relation, de leurs divergences et de reconnaître leurs besoins réciproques, le germe du conflit disparaît en principe de lui-même.

Les conflits sont souhaitables

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

Les conflits ne sont pas souhaitables

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

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

LE CONFLIT FAIT PARTIE DE LA VIE

Au programme

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

Qu'est-ce qu'un conflit ?

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

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