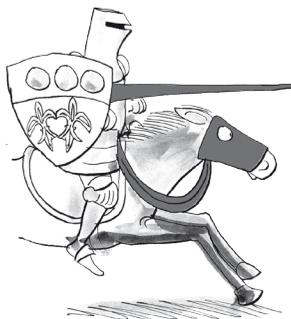


Introduction



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

C'est courageux !

Vous venez d'acheter un livre qui vous propose d'apprendre à ne plus avoir peur des conflits : c'est courageux parce que cela signifie que vous êtes 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 doigts : 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, certaines gestions de conflits ressemblent plus à des règlements de compte ou à un défoulement qu'à une tentative de résolution, non ? La nuance est de taille : « Suis-je en train de régler des comptes ? De me défouler ? Ou 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 physiquement, 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 font partie de cette solution.

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.

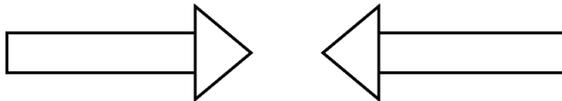
Même cette collègue avec qui je m'entends si bien, malgré tout ce qui nous rapproche, elle est « autre ». Et nous avons tendance à l'oublier et c'est souvent au moment d'un conflit que nous nous en souvenons douloureusement. Oui, même si nous avons tous deux bras, deux jambes, un cerveau, deux yeux,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