

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. »

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.

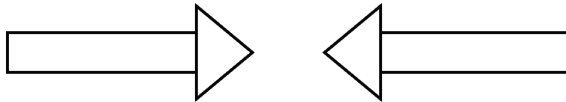
1. Putnam (L. L.), & Poole (M. S.), « *Conflict and negotiation* », in F. M. Jablin (Ed.), *Handbook of organizational communication*, p. 552, 1987.

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



Toi et moi - Juxtaposition de point 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.

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

MARY PARKER FOLLET

Lors de mes formations à la gestion des conflits, je propose à mes stagiaires de faire un jeu : je leur demande de trouver un partenaire, de se tenir face à face reliés par deux stylos tenus du bout des index. L'un et l'autre ont un objectif différent à atteindre. Comment vont-ils résoudre ce dilemme sachant qu'ils n'ont pas le droit de se parler ? Ce qui va faire toute la différence réside dans la vision de leur partenaire. S'il perçoit l'autre comme un adversaire qui est « contre » eux, alors vont apparaître des stratégies offensives ou défensives. Si au contraire ils se perçoivent comme « avec » l'autre, alors vont émerger des stratégies de coopération pour atteindre l'un et l'autre leur objectif.

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 blessés 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. »

Ce qui signifie au final que l'un d'entre nous sait ce qui est bien ou mal, juste ou faux, normal ou pas normal. Et ainsi se perpétue une culture de la domination et de la soumission ou les sachants savent et les ignorants se soumettent à leur savoir par peur de la répression ou recherche de la récompense. Une hiérarchie du mérite s'instaure allant des plus méritants aux moins méritants, voire à ceux qui méritent d'être punis. S'éloigner de l'altérité, c'est prendre le risque de dispenser des jugements sur l'autre (et sur soi) qui ne font que renforcer la dynamique conflictuelle.

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 ? Parce qu'au fond, vos réponses en disent plus sur vous que sur celui avec qui vous êtes en conflit. Il reflète simplement vos croyances sur ce qui devrait être ou ne pas être dit, fait, ressenti par cette personne. Nous en parlerons plus loin. 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... elles démontrent clairement votre capacité à comprendre votre interlocuteur.

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 roues...

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. C'est encore plus puissant 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 savoir-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 !