

# Gestion des Conflits

Laure Delmas  
[laure.thedelmas@gmail.com](mailto:laure.thedelmas@gmail.com)

Compte-rendu de formation  
Pexonne, 26 et 27 Novembre 2015

- **Mirador**

La formation fut animée par la directrice de l'association Mirador, Morganne Hirsch. Mirador est une association loi 1901, créée en juillet 2012. Elle a pour but d'éduquer à la paix en informant, sensibilisant et mobilisant les citoyens d'Europe et du monde aux problématiques qui les entourent.

Toutes les activités de l'association tendent à développer l'empathie chez les participants grâce à l'utilisation d'outils pédagogiques et ludiques. Mirador voit la capacité de comprendre l'Autre comme la clef de résolution de nombreux conflits qui ne doivent leur existence et leur maintien qu'à la « méconnaissance » de l'Autre, de soi-même et des représentations de chacun. C'est pourquoi le travail réalisé sur l'empathie par l'association va toujours de pair avec un travail sur l'histoire du monde et de son Humanité.

« Désignant à l'origine les habitations locales de la péninsule ibérique, les miradors permettaient une vue panoramique depuis le haut des maisons, de par leur construction en balcons circulaires. Invitation architecturale à l'élévation de l'âme et à l'ouverture sur le monde, [...] »

Pour plus d'infos sur Mirador, voici le lien vers le site internet de l'association :  
<http://project-mirador.org//index>

- **Qu'est ce qu'un conflit ?**

Par un exercice de brainstorming, les participants ont trouvé ensemble une trentaine de mots que la notion de conflit leur évoquait. Des mots tels que *tension, émotion, problème, solution, comprendre* etc...

Ces mots ont ensuite été classés dans différentes catégories : les causes du conflit, les conséquences du conflit, les sujets du conflit (des personnes, ou groupes de personnes), la résolution du conflit, l'intensité du conflit.

Puis, répartis par groupe, nous avons imaginé une définition du conflit reprenant ses cinq caractéristiques. Un conflit peut avoir une ou plusieurs causes. Il est variable en intensité (guerre, dispute, débat). Il s'accompagne de conséquences le plus souvent négatives. Il implique des personnes ou groupes de personnes qui s'opposent. Un conflit a toujours une résolution.

*"Il n'est pas de problème que le temps et l'absence de solution ne contribue à résoudre"* Henri Queuille

- **Quel est mon crocodile ?**

Une partie de notre cerveau s'appelle le cerveau reptilien. C'est le cerveau archaïque, celui qui régule nos besoins primaires, nos fonctions vitales et autres. Grâce à lui, on a des réflexes de survie et de défense. C'est le cerveau qui réagit dans les situations les plus périlleuses et stressantes. Mais ce sont des réactions incontrôlées, qui, si elles peuvent sembler pratiques parfois : « *fuir face à un danger* », peuvent aussi être handicapantes dans notre vie quotidienne : « *fuir les situations stressantes comme la prise de parole en public* » ...

Et oui ! car c'est bien simple, face aux mêmes situations, nous ne sommes pas égaux. Nous ne ressentons pas la même émotion, nous n'avons pas tous la même réaction.

*Quel est mon crocodile* est un test de personnalité. Son résultat permet de mieux comprendre quelle est mon attitude la plus instinctive, celle que j'utilise le plus fréquemment et notamment lorsque je me retrouve dans un conflit.

Le test se compose de 60 items sous forme de phrase telle que : *je me mets rarement en colère*. Par

autoanalyse je détermine si chaque phrase me correspond ou pas, si je suis d'accord ou pas d'accord avec elle. Être le plus honnête possible avec soi-même donnera un résultat d'autant plus fiable.

J'ai retrouvé ce test à l'adresse suivante. Ce lien vous permettra de télécharger un fichier pdf. Le test commence à la page 11.

[https://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwib9-3t9vJAhVE1BoKHW5VDeAQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fmedias.dunod.com%2Fdocument%2F9782729612801%2FFeuilletage.pdf&usg=AFQjCNFCq8\\_TUY1rQURKSxU2pEncz5Swrw](https://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwib9-3t9vJAhVE1BoKHW5VDeAQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fmedias.dunod.com%2Fdocument%2F9782729612801%2FFeuilletage.pdf&usg=AFQjCNFCq8_TUY1rQURKSxU2pEncz5Swrw)

Nous avons donc effectués le test. D'abord sans vraiment comprendre où ça allait nous mener.

Finalement, selon les scores obtenus, un type de personnalité dominait chez chacun d'entre nous. Ces quatre personnalités sont : *lutte et domination, fuite et soumission, manipulation et séduction, assertivité*. Les trois premiers profils sont reptiliens. Le dernier est une attitude qui s'apprend : l'assertivité c'est, d'après Wikipédia, « *la capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres.* » Une personne assertive est à la fois à l'écoute de ses besoins tout en prenant en compte ceux des autres.

Avec les outils appropriés et de nouveau répartis en groupes, nous avons décrit et défini chacun des profils selon trois axes : avantages du profil, inconvénients, solutions.

- Profil lutte et domination :
  - + savoir être réactif
  - + savoir prendre des décisions, des responsabilités
  - passer pour qn d'agressif
  - générer du stress chez les autres
  - être peu à l'écoute des besoins des autres

*Solutions face à cette attitude* : faire remarquer son attitude au dominant à travers l'humour, essayer d'éviter le rapport frontal avec ces personnes, sortir de la logique du rapport de force (savoir dire « je ne joue plus »), casser le rythme lorsque le ton monte.

- Profil fuite et soumission :
  - + savoir éviter le conflit
  - + savoir se protéger
  - ne pas être capable d'exprimer et d'affirmer son point de vue
  - ne pas pouvoir intimer le respect, ne pas savoir se faire respecter.

*Solutions lorsque l'on est soi-même dans cette attitude* : demander l'aide d'une tierce personne (permet de se sentir moins seul, joue le rôle d'un appui, d'un témoin, etc...), en cas de pic de stress demander un délai, par exemple dire « je vais chercher l'information et je reviens » plutôt que « je ne sais pas » alors qu'on n'a juste pas eu le temps de réfléchir, apprendre à prendre son temps, prendre le recul nécessaire face au conflit, préparer et écrire à l'avance ses arguments.

- Profil manipulation et séduction :
  - + permet d'éviter le conflit et le rapport frontal
  - + passer pour quelqu'un de sympathique, jovial, à l'écoute de l'autre
  - perte de confiance de l'entourage lorsque la manipulation est découverte...

*Solutions face à cette attitude* : anticiper la manipulation, rester ferme sur ses positions, demander un délai de réflexion (par exemple face à un vendeur, un commercial)

Tous ces profils sont complémentaires. Savoir que l'on est plutôt ceci ou cela, c'est aussi savoir qu'on pourrait développer ses autres attitudes réflexes pour avoir une personnalité plus équilibrée. En effet, ce n'est peut-être pas toujours malin d'être constamment dans la lutte, juste parce qu'on déteste se montrer soumis. C'est même le rapport que l'on a devant chacune de ses attitudes que l'on doit changer. Vous ne pouvez respecter

les soumis et les manipulateurs ? Vous détestez les ambitieux et les agressifs ? Comprenez qu'ils sont surtout victimes de leur cerveau reptilien. Il n'y a pas lieu de les rejeter, mais tentez plutôt de les faire revenir à des attitudes plus raisonnées. Car s'il est important de se connaître, il faut aussi savoir reconnaître le crocodile de l'autre.

- **La simulation de crise**

Après un topo sur la situation du peuple Kurde au Moyen-Orient (peuple sans état), sur la naissance et le développement de Daech, et sur la localisation des plus importants puits de pétrole, nous nous sommes glissés dans la peau des personnages. Le président des Kurdes d'Irak et son gouvernement non reconnu sont à la table des négociations. En face d'eux, le gouvernement Irakien. Les Kurdes veulent faire sécession. Les Irakiens veulent contrer militairement Daech et garder la main sur le pétrole situé dans la région des Kurdes.

*Enjeu* : obtenir une résolution de crise qui soit acceptable par tout le monde.

*1st round* : L'Irak défend fermement sa position. Les Kurdes également.

*Interlude* : Réfléchissons un peu ? Qu'est-ce que l'on veut vraiment ? ... Petit exercice : je m'assois et me mets à la place de mon adversaire. Je réfléchis avec un masque noir sur les yeux à ce que lui/moi veut vraiment. Je ne rouvre les yeux que lorsque j'ai trouvé.

Je reprends ma place et mon rôle initial. Avec mon équipe, je dois proposer une résolution de crise acceptable par l'adversaire. Le camp d'en face doit faire pareil.

*2nd round* : les négociations avancent bien plus vite. On est d'accord sur tout.

Et si on renommait notre état l'Irakurdistan ? Comme ça tout le monde sera content ! Les Kurdes auront un état et les Irakiens le puits de pétrole.

Conclusion de l'exercice : il est bien plus facile de trouver une solution lorsqu'on s'est mis à la place de l'autre et que l'on sait ce qu'il veut vraiment.

- **Moi, la réalité et l'interprétation**

Je suis moi, je suis l'association de mon vécu personnel (mes souvenirs, ma personnalité), de mes sens (je sens, j'entends, je touche, je goûte, je vois) et de ma culture. Tout ça c'est moi. Cette association est unique. Ainsi, on est pas toujours d'accord sur les couleurs. Certains voient le même objet tantôt bleu ou gris, vert ou bien jaune...

Personne, cinq sens et culture forment le triangle unique du moi.

Dans la vie, il s'en passe des choses. Ce sont des faits. Autrement dit : la Réalité.

- *Il y a une araignée sur mon bureau et Mon voisin ne me dit pas bonjour depuis le mois dernier* sont des faits.

- Les faits conduisent à l'interprétation de la réalité : *Cette araignée est sans doute dangereuse. Il ne m'apprécie plus, il m'en veut pour quelque chose.*

- Les interprétations conduisent à l'émotion : *J'ai très peur ! J'en suis triste.*

- Enfin, nos réactions et comportements sont dus à nos émotions : *Je cours chercher mon frère pour qu'il la tue. Depuis, je n'ose plus aller vers lui.*

FAITS → /MOI\ → INTERPRETATIONS →  
→ REACTIONS →  
→ EMOTIONS

L'interprétation est donc au cœur de cet enchaînement.

Il y a 4 façons d'interpréter ce que fait l'autre, ce qu'est l'autre. Nous les illustrerons à l'aide de l'exemple suivant : *Aujourd'hui, je ne sors pas. Je préfère me reposer, dit-il à sa femme.*

1. « **Je sais pourquoi tu fais cela** » : J'interprète les **causes** du comportement de l'autre : *Tu ne viens pas avec moi parce que tu n'as pas envie de passer du temps avec moi, pense-elle.*
2. « **Je sais forcément ce que tu prépares** » : J'interprète les **intentions** de l'autre : *Tu ne viens pas avec moi pour pouvoir t'amuser tranquillement toute la journée*
3. « **Je sais qui tu es** » : Je colle des **étiquettes** aux gens : *T'es qu'un gros flemmard.*
4. « **Je sais qui a raison** » : *C'est clair que t'as tort de vouloir rester enfermé alors qu'il fait super beau dehors...*

Si vous sentez venir le conflit, pensez à prendre votre caméra. Imaginez que vous filmez la scène et décrivez ce que vous voyez. Ce petit exercice d'imagination va vous permettre d'en revenir aux faits, d'être objectif, de prendre du recul.

Pour décrire les faits objectivement, oubliez les mots tels que *tôt, tard, beaucoup, un peu, parfois, tout le temps, jamais, toujours...* Soyez précis au maximum. Comme dans votre communication.

*Ex* : Un père dit à son fils qui sort pour la première fois : « Je ne veux pas que tu rentres tard ce soir. » « D'accord Papa, pas de souci ! » Au milieu de la nuit, le fils, pourtant obéissant, n'est toujours pas rentré. Très inquiet, le père ne dort pas. A 6h30 du matin, le fils rentre à la maison. « Papa, pour ne pas rentrer très tard hier soir, et te faire de la peine, j'ai décidé de rentrer tôt ».

Ainsi pour contrôler ses réactions les plus négatives, il faudrait réussir à maîtriser ses émotions négatives. Or nos émotions négatives sont le résultat de notre interprétation, souvent erronée, de la réalité.

Ex : *Je me sens nul, je suis très triste, je ne suis pas du tout à la hauteur de ce qu'on me demande.*

Les faits :

*J'étais très fatigué hier, je me suis trompé dans ce que je devais faire. D'habitude, ça ne m'arrive pas.*

*Conclusion* : *je ferai mieux mon travail une fois reposé.*

Alors il ne faut plus interpréter ? Si, bien sûr, mais plus consciemment !

Conscient que notre jugement est influencé par notre personnalité et peut être souvent différent de celui de l'autre. Conscient que notre vision partielle du réel joue sur nos émotions et influence nos réactions. Conscient de ce processus. Conscient qu'interpréter n'est pas connaître.

Cela permet quoi ? A défaut de contrôler parfaitement ses émotions, cela peut déjà les rendre moins extrêmes, plus modérées, et cela permet donc d'apaiser les tensions. A terme, cela peut permettre de modérer aussi ses réactions.

Bon courage !

- **Win as much as you can – Gagne autant que possible** (*Partie un peu technique*)

Répartis dans des équipes de deux ou trois, nous avons joué à un petit jeu. Le but du jeu était de gagner le plus de points possible. Quatre équipes se disputaient la partie. Il y avait 10 manches successives. Les équipes n'avaient pas le droit de se parler entre elles sauf aux manches 5, 8 et 10 lors desquelles les gains ou pertes étaient multipliés respectivement par 3, 5 et 10.

Pour chaque manche, chaque équipe doit secrètement choisir entre jouer X ou jouer Y. Toutes les équipes dévoilent leur choix (X ou Y) simultanément.

Lors d'une manche :

Les équipes qui choisissent de jouer Y perdent toujours des points sauf si toutes les équipes jouent Y ensemble, dans ce cas toutes les équipes gagnent 1 point. Symétriquement, jouer X rapporte à l'inverse toujours des points à l'équipe, sauf si toutes les équipes jouent X en même temps, dans ce cas toutes les équipes perdent 1 point.

Dans une manche ordinaire, une équipe peut au maximum gagner ou perdre 3 points.

Avant toute chose, on voit bien que, collectivement, jouer Y est la meilleure option (C'est le choix « altruiste : celui qui ne lèse personne). Individuellement, jouer X rapporte pourtant bien plus (choix

rationnel de maximisation des gains selon la probabilité de gagner/perdre et la valeur des pertes potentielles...).

Inversement, si toutes les équipes jouent X, plus personne ne gagne de point. Toutes les équipes en perdent.

Vous suivez ? (Le plus simple pour comprendre, c'est encore de jouer : les règles sont en annexe pour les intéressés)

#### Déroulement potentiel d'une partie :

Certaines équipes jouent X systématiquement, donc elles engrangent des points tant que certaines jouent Y. D'autres équipes tentent de jouer Y une fois ou deux au cours du jeu. Vu leur pertes, elles jouent X les fois suivantes.

Au bout d'un certain temps, toutes les équipes jouent X et perdent des points.

Que se passe-t-il lors des manches 5, 8 et 10 où les équipes peuvent échanger entre elles ?

Lors des discussions, toutes les équipes vont officiellement tomber d'accord pour jouer Y simultanément.

Rassurées, certaines équipes jouent Y.

Tandis que d'autres jouent X, bien contentes du mauvais tour qu'elles viennent de jouer aux naïfs d'en face.

Certains visages se décomposent... Une valeur cardinale vient d'être trahie : la confiance.

- **Les besoins :**

Nous avons tous des besoins vitaux : boire, manger, dormir. Nous avons tous aussi, une multitude d'autres besoins. Connaître ses besoins et ceux des autres et savoir les prendre en compte peut éviter bien des conflits.

Ainsi, chaque être humain, selon sa personnalité, a plus ou moins besoin de (*l'ordre n'est pas signifiant*) :

- Confiance : en soi, en l'autre, de faire confiance et qu'on lui fasse confiance
- Sécurité : besoin de se sentir protégé du danger. Respect de son espace vital
- Confort
- Identité et reconnaissance de sa personne, voire de son appartenance à un groupe
- Reconnaissance de ses compétences (intellectuelles, manuelles, sociales ...)
- Autorité, hiérarchie
- Respect, considération, estime de soi
- Justice, équité
- Liberté
- Possession

Nous avons aussi évoqué des valeurs/besoins émergents tels que :

- Le temps
- L'argent
- La compréhension et l'information : droit de comprendre le monde, droit d'accès à l'information.

Certains de ces besoins sont aussi des valeurs. Les besoins et leur hiérarchie varient selon les individus, et les groupes d'individus. Si l'on empiète sur le besoin ou la valeur de l'autre, cela peut générer un conflit. En cas de conflit, il faut retrouver la valeur/besoin qui a été violé (aussi bien chez soi que chez l'autre) et essayer de réparer les egos blessés.

- **L'écoute active**

Un ami vous confie ses peines, vous parle d'un problème relationnel qu'il rencontre. Vous vous sentez impuissant à l'aider. Avez-vous penser à l'écoute active ?

L'écoute active, ou écoute bienveillante, c'est écouter activement c'est-à-dire :

- questionner l'autre dans le but de mieux comprendre et d'identifier avec lui le problème
- reformuler ses paroles pour s'assurer d'avoir bien compris. Votre ami se sentira vraiment écouté et entendu. Cela l'aidera à mettre en mots et verbaliser ce qu'il ressent.

- chercher le besoin qui n'a pas été respecté dans la situation. Lui expliquer que c'est parce que tel besoin n'a pas été respecté chez lui qu'il ressent telle émotion.
- chercher avec lui le/les besoin(s) qu'ont les personnes avec lesquelles il est en conflit.

L'idée directrice : faire émerger une solution par celui qui est en difficulté, restaurer sa confiance et sa foi en lui-même, déjouer les malentendus.

**Règle d'or !!** : ne jamais demander *pourquoi ?* à l'autre !! C'est interdit car le pourquoi entraînera toujours une interprétation, alors que l'on voudrait justement apaiser les tensions en revenant à des faits neutres.

Ex : « *Je me sens nulle. - Pourquoi ? - Parce que je suis nulle, je ne fais jamais rien de bien.* »

\*\*\*

Bonne chance pour vous exercer à utiliser ces outils, en espérant qu'ils vous seront utiles le moment venu dans votre vie personnelle ou professionnelle.

THE END

### **Annexe règle du jeu :**

Nombre de joueurs : 4 à 12 joueurs de 4 à 120 ans

But du jeu : Gagner un maximum de points

Former 4 équipes. Chaque équipe a une carte X, une carte Y et de quoi compter ses points.

0 X / 4 Y : tous les Y gagnent 1 point.

1 X / 3 Y : X gagne 3 points, les Y perdent 1 point

2 X / 2 Y : les X gagnent 2 points, les Y perdent 2 points

3 X / 1 Y : les X gagnent 1 point, les Y perdent 3 points

4 X / 0 Y : tous les X perdent 1 point

Jouer 10 manches. A chaque manche les coéquipiers décident entre eux de leur stratégie. Ils ont 1 minute pour ce faire. Aux manches 5, 8 et 10, les équipes communiquent entre elles pour s'accorder sur la stratégie à suivre. Elles ont 3 minutes pour ce faire. Ce temps de négociation est suivi d'une minute de délibération entre coéquipiers.

Aux manches 5, 8 et 10, tous les gains ou pertes sont multipliés respectivement par 3, 5 et 10.

L'équipe gagnante est celle qui a engrangé le plus de points.

Si ce jeu vous passionne, vous pouvez tenter de pondérer différemment les gains et pertes pour voir ce qui arrive.

Faites attention en jouant en famille ou entre amis : peuvent naître disputes, rancunes et déceptions...