

Cette édition est la traduction de la quatrième édition de l'œuvre *Managing Differences*. Ce livre est également traduit en hollandais, japonais, coréen, polonais, russe, espagnol, suédois et allemand.

Germinal Knowledge SAS est le propriétaire des droits d'auteur des produits du « Artisan de Paix » en français.

Pour obtenir plus d'informations, notamment pour commander ce livre et les matériels ou séminaires du « Artisan de Paix », contacter David Tudor à :

**Germinal Knowledge, SAS**

1, rue du Sundgau

68100 Mulhouse, France

email : [dtudor@germinalknowledge.com](mailto:dtudor@germinalknowledge.com)

Sites Web : [www.artisan-de-paix.fr](http://www.artisan-de-paix.fr)

[www.valexp.fr](http://www.valexp.fr)

[www.germinalknowledge.com](http://www.germinalknowledge.com)



Ce que disent, les autres...

*« Le Dr. Dana est expert dans la tâche la plus importante du monde - faire la paix - comme ce livre sensé le montre si clairement. »*

George McGovern, ancien Sénateur des Etats-Unis,  
candidat aux élections présidentielles de 1972

*« Vous avez produit une méthode complète et simple pour que tout le monde puisse gérer les différends interpersonnels. Facile à lire et compréhensible, ce livre présente la dynamique de base de la communication interpersonnelle. On peut maximiser le potentiel des relations en utilisant ce modèle. Je le recommande vivement. »*

Wilson (Larry) Tilley, pionnier du mouvement de potentiel humain

*« Après plusieurs années d'expérience dans les entreprises mondiales, je suis impressionné par la logique et l'utilité de la méthode de Dr. Dana pour la gestion des problèmes interpersonnels. »*

S.M. Han, Président  
Fondation Japon-Amérique, Los Angeles

*« Je crois fortement en l'élégance de la simplicité. L'Auto-Médiation est vraiment la méthode la plus élégante disponible pour la résolution des disputes interpersonnelles. »*

George Scurlock, Directeur de Formation et Développement  
Groupe Orion, Inc.

*« Concis, facile à lire, intéressant et pratique. Un manager ... le lit soit maintenant, soit après que les problèmes arrivent. Un must pour tous managers professionnels. »*

Richard M. Reilly, Vice-Président Régional  
American Arbitration Association

*« Rafraîchissant... non compliqué... la méthode en 4 étapes de Dr. Dana pour résoudre les différends doit contribuer plus à la paix des ménages et aux relations interpersonnelles, et à la productivité des entreprises. »*

Henry C. Barringer, co-fondateur, directeur, diplomate  
Center for Conflict Resolution  
George Mason University

*« Présenté avec une informalité sympathique. L'utilisation [de l'Auto-Médiation] améliorerait l'efficacité de toute entreprise. »*

Interaction – Canadian Network for Conflict Resolution

*« Incroyablement clair, concis et logique. Bien que facile à lire, ce livre a une richesse de contenu. Il y a de la sagesse dans ce livre et une philosophie de la vie 'entre les lignes'. J'aurais bien aimé le lire avant. »*

Susan M. Stine, PhD, MD, Professeur de Psychiatrie  
Yale University School of Medicine

# Gérer les Différends

Aux héroïnes et aux héros qui ont compris que :

Perdre n'est pas être perdant  
Gagner n'est pas être gagnant  
Montrer de la vulnérabilité n'est pas la faiblesse  
Faire semblant d'être vulnérable n'est pas la force

Qu'ils deviennent nos leaders.

*Au delà des idées de bien et de mal, il y a un champ. Je vous y retrouverai.*

Rumi  
1207-1273  
Perse (aujourd'hui en Afghanistan)

# Gérer les Différends

Comment améliorer les relations au  
travail et ailleurs

Quatrième édition

Dan Dana, Ph.D.

Germinal Knowledge, SAS  
Artisan de Paix

**Edition Française :**

Première édition traduite de l'anglais par Hélène Baños et Serge Mongeau

Quatrième édition traduite de l'anglais par : Germinal Knowledge, SARL

© 2008 version française : Germinal Knowledge, SARL  
1, rue du Sundgau  
68100 France

La loi du 11 mars 1957 interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

ISBN 978-2-917186-18-3

---

**Edition Anglaise :**

Dana, Daniel

Managing differences: how to build better relationships at work and at home / by Daniel Dana – 4<sup>th</sup> ed.

p.cm.

Includes index.

LCCN : 96-94292

ISBN 0-9621534-5-1

1. Mediation. 2. Interpersonal conflict. 3. Conflict management. 1. Title  
HM136.D36 1997            303.6<sup>7</sup>9  
  QB196-40068

© 1989, 2001, 2006 by Daniel Dana. Tous droits réservés.  
Deuxième impression de la quatrième édition, juillet 2006  
Dessin de couverture par Sean Connor  
Imprimé aux Etats-Unis d'Amérique



# Table des Matières

Figures.....	vii
Préface de la Première Edition (1989).....	ix
Préface de la Quatrième Edition (2005).....	x
Un avant-goût de l'Auto-Médiation.....	xi
Un Mot sur le vocabulaire.....	xiii

## **PARTIE 1 : LE DEFI**

Chapitre 1 : Tragédies interpersonnelles.....	5
Chapitre 2 : Est-ce que « s'aider soi-même » aide vraiment ?.....	11
Chapitre 3 : Estimation du coût de conflit au sein de votre entreprise.....	17
Chapitre 4 : Pourquoi pratiquons-nous l'autodestruction ?.....	27
Chapitre 5 : Les trois niveaux de conflit.....	41

## **PARTIE 2 : L'AUTO-MEDIATION**

Chapitre 6 : Une vue d'ensemble.....	51
Chapitre 7 : Les Règles Cardinales.....	53
Chapitre 8 : Etape 1 : Trouver le temps de parler.....	55
Chapitre 9 : Etape 2 : Planifier le contexte.....	61
Chapitre 10 : Etape 3 : En parler à fond.....	67
Chapitre 11 : Compétences pour le Dialogue.....	79
Chapitre 12 : Etape 4 : Trouver un Accord.....	87

### **PARTIE 3 : LES LIMITES**

Chapitre 13 : La résolution d'un conflit n'est pas rationnelle .....	97
Chapitre 14 : Ce que peut la Méthode et ce qu'elle ne peut pas.....	103
Chapitre 15 : Quand ça marche, quand ça ne marche pas.....	111

### **PARTIE 4 : LA MEDIATION PAR UN TIERS**

Chapitre 16 : Aider les autres à concilier leurs différences .....	125
--	-----

### **PARTIE 5 : POURQUOI ÇA MARCHE**

Chapitre 17 : Introduction à la psychologie comportementaliste de la conciliation des différends .....	137
Chapitre 18 : La dynamique d'un conflit interpersonnel.....	141
Chapitre 19 : Les forces convergeant vers l'harmonie .....	167
Chapitre 20 : Résumé : comment l'Auto-Médiation transforme le conflit en coopération .....	187

### **PARTIE 6 : LE RESPECT DE L'AUTRE**

Chapitre 21 : Une meilleure vie grâce à la médiation : trois révélations .....	193
--	-----

### **ANNEXES**

<b>Annexes 1</b> : Notes pour l'Autre .....	209
---	-----

<b>Annexe 2 : Comment utiliser ce livre pour une référence rapide .....</b>	<b>211</b>
<b>Annexe 3 : Etudes de Cas .....</b>	<b>217</b>
Cas n°1 : Equilibre entre Travail et Famille .....	218
Cas n°2 : Ce n'est pas ton travail !.....	220
Cas n°3 : Un mariage sauvé ? .....	223
Cas n°4 : Les répercussions d'une compression du personnel.....	226
Cas n°5 : Conflit Interdépartemental .....	229
Cas n°6 : Mais ils m'ont dit que vous aviez dit ! .....	232
<b>Annexe 4 : Gérer les différences culturelles .....</b>	<b>235</b>
<b>Glossaire .....</b>	<b>245</b>
<b>Index .....</b>	<b>249</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>257</b>
<b>L'Auteur .....</b>	<b>259</b>



# Figures

Figure 1 : <i>Le Cycle de Représailles</i> .....	151
Figure 2 : <i>La Montagne du Conflit</i> .....	155
Figure 3 : <i>Graphique de l'ambivalence du conflit</i> .....	174
Figure 4 : <i>Graphique de l'ambivalence d'un conflit</i> (négociateur dur) .....	175
Figure 5 : <i>Graphique de l'ambivalence d'un conflit</i> (négociateur tendre).....	175



## **Préface de la Première Edition (1989)**

Depuis quelques années, les conflits font de plus en plus partie de nos préoccupations. Nous, professionnels de ce nouveau domaine, tout comme les spécialistes d'autres disciplines, échangeons beaucoup entre nous. Nous écrivons des articles, publions dans des revues scientifiques, tenons des congrès et éditons des livres. Ces efforts ont donné lieu à un vaste réservoir de connaissances pour les médiateurs professionnels et les chercheurs.

Pourtant, je crains que nous ayons perdu de vue qui nous servons.

Les différences dans les attitudes, les valeurs, les priorités, les styles de vie, les perceptions et les intérêts surgissent dans toute relation significative : à notre travail, dans nos familles et dans les groupes sociaux. Souvent, ces différences sont la source de conflits qui nous affectent, nous et ceux que nous aimons, et qui nuisent aux organismes dans lesquels nous évoluons. Cependant, il est rare que ces conflits aboutissent chez un médiateur pour qu'il les règle. Nous procédons nous-mêmes, du mieux que nous pouvons.

Existe-t-il un moyen pratique pouvant aider les non-spécialistes à concilier au jour le jour les différences existant entre eux et les autres ?

Ce livre se veut un outil simple pour tous ceux d'entre nous qui travaillons et vivons avec d'autres personnes. L'Auto-Médiation n'est pas destinée aux médiateurs, consultants ou chercheurs, bien qu'elle puisse leur permettre de porter un autre regard sur leur travail. Cet outil s'adresse aux personnes qui n'aspirent pas au rôle de médiateur, mais qui n'iraient pas non plus en trouver un pour régler leurs conflits. Ce manuel est conçu pour les personnes qui veulent faire de leurs relations personnelles et de travail une

source d'enrichissement et de satisfaction. C'est un ouvrage pour ceux qui cherchent une alternative à la non-communication et aux jeux du pouvoir afin de venir à bout des différences interpersonnelles. Cet ouvrage est destiné aux personnes qui acceptent de faire les efforts qui s'imposent pour améliorer leurs relations et qui veulent éviter que les différences les conduisent en droite ligne au conflit destructeur.

### **Préface de la Quatrième Edition (2005)**

Par coïncidence, la troisième édition de ce livre a été publiée le mois où le monde a changé – septembre 2001. Notre modèle de conflit et sa résolution changea soudainement. Nous vivons actuellement dans une époque moins innocente.

Comme tant de millions d'autres innocents, j'étais stupéfié par l'attaque du 11 septembre. Pendant plusieurs jours j'avais mal à générer l'enthousiasme pour faire mon travail quotidien d'enseignement et de promotion de la résolution de conflit. Cela me semblait si petit, si peu important.

A terme, mon choix était clair, comme pour chaque personne qui a subi une perte énorme et irremplaçable : Dois-je vivre, ou dois-je mourir ? Je ne peux rien faire contre le terrorisme sur le plan global, mais je peux toujours continuer mon travail de « faiseur de paix interpersonnelle » quoique petit comme tout le monde.

*Gérer les Différends* continue de servir comme référence par le nombre croissant de personnes qui suivent la série de séminaires *Gérer les Différends*. De nouveau, je trouve que mon travail est important. Le vôtre aussi.

Dan Dana  
Prairie Village, Kansas  
Novembre 2004



Un avant-goût de...

**L'Auto-Médiation**  
**Une Méthode en Quatre Etapes pour établir de**  
**meilleures relations**

**Etape 1 : TROUVER LE TEMPS DE PARLER**

**L'Approche**

**L'Enoncé des enjeux**

**La Demande**

**La Vente** (si nécessaire)

**Les Règles Cardinales** (si nécessaire)

**L'Heure et le Lieu**

**Etape 2 : PLANIFIER LE CONTEXTE**

Evitez les « pièges »

**Etape 3 : EN PARLER A FOND**

**L'Ouverture**

Exprimez de l'appréciation

Exprimez de l'optimisme

Rappelez-vous les Règles Cardinales

Définissez le problème

**L'Invitation**

**Le Dialogue**

Tâche n° 1 : Rester engagé dans le « Processus  
Essentiel »

Tâche n° 2 : Soutenir des gestes de conciliation

**La Percée**

Lorsque ces TACHES sont accomplies au cours de ce  
DIALOGUE particulier qui se déroule dans un  
CONTEXTE approprié, les interlocuteurs passent de la  
phase « toi-contre-moi » à celle de « nous-contre-le-

problème ». Ce changement donne l'occasion de conclure une entente qui est acceptable pour les deux parties.

#### **Etape 4 : TROUVER UN ACCORD**

Equilibré

Spécifique sur le comportement

Ecrit

Cet outil pratique de pacification peut être utilisé par tous : *il n'est pas* réservé aux spécialistes de la médiation et de la résolution de conflits.

Les spécialistes de la résolution de disputes ont, peut-être, perdu de vue un point pourtant évident : la majorité des personnes qui travaillent à établir de meilleures relations à la maison et au travail le font d'elles-mêmes, sans aide professionnelle. L'Auto-Médiation a été conçue et testée pour son emploi par des non-professionnels. La « boîte à outils » du médiateur a été vidée de tous ses éléments non essentiels. Seuls les éléments fondamentaux ont été gardés dans cet outil d'intérêt général destiné aux non-spécialistes.

L'objectif de ce livre est de vous proposer une méthode simple et efficace pour concilier les différences existant dans les relations importantes. J'aurais failli à ma mission si après l'avoir lu, vous vous disiez : « D'accord, cela semble valable, mais c'est trop compliqué pour que je l'utilise. ». Le fait d'apprendre à utiliser cette méthode par vous-même ne fera de vous ni un médiateur, ni un négociateur. Toutefois, si vous l'utilisez, elle vous rendra plus apte à établir de meilleures relations à la maison et au travail. J'espère qu'elle deviendra partie intégrante de votre réponse quotidienne aux différences qui caractérisent les relations interpersonnelles. Les autres vous remercieront !

## Un mot sur le vocabulaire

### Terminologie Technique

Quelques concepts clés sont le pivot du message que je tente de faire passer dans ce livre. Par conséquent, il est important que je les communique clairement. Pour ce faire, j'utiliserai des mots et des expressions dans un sens particulier. J'emploie donc un vocabulaire spécifique pouvant être différent des définitions habituelles.

Lorsque j'emploierai, pour la première fois, un terme ayant une définition particulière, j'en donnerai la signification. Vous pourrez également trouver des définitions complètes dans le Glossaire. Les termes spécifiques figurent sur la liste ci-dessous avec le numéro de la page sur laquelle ils apparaissent pour la première fois :

<b>L'Auto-Médiation</b> <sup>1</sup>	page ix
<b>Autre</b> (l'autre personne dans votre relation)	page 14
<b>Gains Mutuels</b>	page 27
<b>Réflexes Inadéquats,</b>	page 28
<b>La Fuite</b> <sup>2</sup> (Réflexe Inadéquat n° 1)	page 31
<b>La Force</b> <sup>3</sup> (Réflexe Inadéquat n° 2)	page 31
<b>Jeux de pouvoir</b> <sup>3</sup> (Réflexe Inadéquat n° 2)	page 31
<b>Illusion du Gagnant-Perdant</b>	page 32

*La liste continue sur la page suivante*

---

<sup>1</sup> Cet outil de communication constitue le message central de ce livre qui s'intitulait dans la troisième édition « Self-Mediation ». Cet outil était appelé « Do-it-yourself Mediation » dans la deuxième édition et « La Méthode en 4 étapes » dans la première édition.

<sup>2</sup> Appelé « Non-communication » dans la première édition.

<sup>3</sup> Appelé « Jeux de pouvoir » ou « le combat » dans la première édition.

<b>Illusion de la Personne Méchante</b>	page 32
<b>Illusion du Rocher qui bloque la route</b>	page 32
<b>Accrocs (conflit de 2e niveau)</b>	page 44
<b>Crises (conflit de 3e niveau)</b>	page 41
<b>Règles Cardinales</b>	page 53
<b>Dialogue (à l'étape 3 de l'Auto-Médiation)</b>	page 69
<b>Ouverture</b>	page 68
<b>Processus Essentiel</b>	page 69
<b>La Percée</b>	page 74
<b>L'Accord</b>	page 87

## Partie 1

### LE DEFI



Chapitre 1 :

## TRAGEDIES INTERPERSONNELLES :

### **Pourquoi le monde a besoin d'une méthode simple et pratique pour la paix quotidienne**

Robert et Barbara travaillent ensemble ou, pourrait-on dire, ils sont censés travailler ensemble. Si leur supérieur hiérarchique savait comme leur rendement est faible, il serait furieux. Leur travail exige d'eux la coopération, mais Robert trouve que cette coopération est impossible à réaliser dans les circonstances qui prévalent. Il semble que chaque fois qu'il tente d'obtenir que Barbara fasse sa part de travail, elle trouve chaque fois une nouvelle excuse. Robert s'essouffle à faire des heures supplémentaires ou à emporter du travail à la maison pour faire le travail que Barbara néglige. Toutefois, il en a assez. La semaine dernière, Robert a mis à jour son curriculum vitae et il a appelé quelques amis qui travaillent pour d'autres entreprises. Il vient de décider d'en finir avec cette situation.

Linda essaie de se souvenir de ce qu'elle admirait chez Charles avant leur mariage. Quelles qu'aient été ces qualités, elles semblent disparues. Bien sûr, Charles est une personne agréable et les amis de Linda le trouvent charmant. Elle a beaucoup de difficulté à cerner le problème : ils se disputent à propos de l'argent, de leur rôle de parents, même de l'émission qu'ils devraient regarder à la télé. Ces derniers temps, ils s'évitent afin d'empêcher une nouvelle dispute. Quel que soit le problème, Linda est découragée. Ce n'est pas ce qu'elle attendait du mariage.

#### Envergure du problème

Ce ne sont pas des scénarios de téléromans. Ce ne sont que deux drames parmi les millions vécus quotidiennement dans la vraie vie. Notre monde pullule de ce genre de tragédies personnelles.

« Tragédies », le mot est fort ; pourtant, Robert et Linda sont profondément affectés. Les conflits vécus au travail mènent à des carrières qui stagnent, à un niveau de stress qui affaiblit le rendement, usant la motivation et conduisant même à la démission. Dans les familles, la perte de l'affection entre les personnes conduit à des mariages peu gratifiants, des enfants perturbés, des relations qui s'effritent, et parfois même au divorce, à l'abandon, quand ce n'est pas à la violence.

Trois millions de cessations d'emploi non désirées et plus de 800.000 démissions surviennent chaque année aux Etats-Unis. Combien de ces départs ont mis fin à une association potentiellement productive entre l'employeur et son employé? Dans ce pays seulement, plus d'un million de couples divorcent chaque année. Est-ce que tout l'amour qui les unissait a réellement disparu ? La nature humaine pousse les êtres à chercher à établir des liens, non à les rompre.



Pour chaque relation qui se termine, il y en a plusieurs autres pour lesquelles les opposants concluent froidement une trêve qui ne leur laisse que peu de satisfaction. Les conflits chroniques, non résolus, entre les personnes, sont source d'émotions inutilement douloureuses. Ils drainent en outre la vitalité des personnes et les ressources des organismes qui les emploient. Les Etats-Unis ne représentent qu'un vingtième de la population mondiale. En termes de ressources humaines et financières, l'ampleur de la perte est massive.

#### On peut éviter la tragédie

Beaucoup de ces tragédies blessent inutilement. Il existe un moyen pour les personnes vivant des relations difficiles de concilier les différences existantes et de régler les conflits qui en résultent. Ces personnes peuvent retrouver leur confiance mutuelle, leur intimité et leur esprit d'équipe dans le travail. La méthode est si simple qu'elle pourrait paraître simpliste. Néanmoins, elle peut transformer le conflit en coopération, la méfiance en confiance et l'inimitié en échange humain profond. Elle éveille des forces naturelles latentes dans la relation, qui sont capables de panser les plaies causées par la colère et les insultes, de même que les blessures laissées par le carnage de la vengeance.

#### Les différences, les besoins et le conflit

Les différences faisant de nous des êtres uniques et qui existent dans toutes les relations sont également des sources de conflit potentiel entre nous. Nous sommes différents par nos valeurs, nos intérêts, nos priorités, ainsi que de plusieurs autres manières. Plus grandes sont les différences, plus lourd est le fardeau de la conciliation de ces différences. Moins notre conciliation de ces différences se révèle valable, plus nous sommes confrontés au conflit dans notre relation.

Les relations existent pour satisfaire des besoins. Que ce soit à la maison ou au travail, chaque relation importante est un moyen de valoriser chacune des personnes concernées. Nos relations avec nos patrons recèlent un potentiel propre à satisfaire notre besoin de nous sentir productifs, d'accomplir une tâche importante, de produire des choses et de gagner notre salaire. Le mariage et les autres relations intimes peuvent satisfaire nos besoins de contacts physiques et émotionnels, de sécurité et d'identification comme femmes ou comme hommes. Lorsque nos besoins sont satisfaits, nous sommes des personnes satisfaites, heureuses.

Les conflits minent les relations et les empêchent de satisfaire nos besoins. Lorsque notre expérience est alourdie par des conflits non réglés, elle empêche la relation de nous satisfaire. Nous restons là, seul, isolé, incapable de faire par nous-mêmes ce qui doit être fait par deux personnes.

Comble d'ironie, plus nous dépendons d'une relation pour satisfaire nos besoins, plus la situation est propice aux conflits. Une plus grande interdépendance des êtres crée un climat dans lequel le conflit grossit à vue d'œil. Cependant, pour reprendre les paroles du poète John Donne : « Personne n'est une île. ». La nature et la condition humaines exigent que nous dépendions des autres, que nous ayons des liens avec les autres pour satisfaire nos besoins personnels.

#### De la place pour l'amélioration

Les différences interpersonnelles qui nourrissent les conflits, voire les tragédies, que nous avons à affronter de temps en temps, peuvent être mieux conciliées. Peu importe notre habileté actuelle, il est possible d'être plus heureux et plus productifs. Dans ce livre est présentée une méthode pratique pour la conciliation des différences, qui indique comment éliminer les jeux de pouvoir et les replis sur soi-même - ces attitudes typiques

qui entravent la possibilité de régler les situations difficiles. Vous pouvez utiliser l'Auto-Médiation pour établir de meilleures relations au travail et à la maison.

#### Un besoin personnel

Comme auteur, ma relation avec vous lecteurs contient le potentiel de satisfaire mon besoin de sentir que je suis un être humain utile, que ma vie peut être consacrée à aider les autres. Dans ce livre, je vous offre ce que je sais des moyens de transformer un conflit interpersonnel. Je serai gratifié de savoir que l'Auto-Médiation vous a aidés. Permettez-moi d'apprendre votre histoire, en m'écrivant à : Germinal Knowledge, 1 rue du Sundgau, 68100 Mulhouse, France.



Chapitre 2 :

**EST-CE QUE « S'AIDER SOI-MEME » AIDE  
VRAIMENT ?**

**Comment ce livre pourrait sauver votre carrière, votre  
mariage, votre...**

Souvent, en lisant des livres qui proposent une méthode d'autogestion, je me dis : « Cela a l'air efficace, mais je me demande si dans un mois je me souviendrai encore de quelque chose. » Je suis sceptique devant les suggestions comportant quelques brefs conseils qui auront un effet à long terme sur les situations de la vie de tous les jours.

Le problème de la maîtrise de soi

La plupart des conseils contenus dans les méthodes d'autogestion nous recommandent de modifier nos perceptions, nos pensées, nos croyances, nos motifs, nos intentions, nos attitudes et nos valeurs. A en croire ces méthodes, une fois ces modifications

apportées, notre problème personnel sera résolu. Peut-être le sera-t-il.

Mon scepticisme repose sur la difficulté de réaliser ces changements. Les perceptions, les pensées, les attitudes et les préférences sont des « phénomènes mentaux » qui se produisent dans la stricte intimité de notre esprit. Elles ne sont pas observables par les autres. Les phénomènes mentaux sont très difficiles à contrôler ou à manipuler. Des sentiments de malaise, des pensées non désirées, des perceptions dérangeantes et des motivations auto-destructrices peuvent s'insinuer malgré nos efforts pour nous contrôler nous-mêmes. Pour la plupart d'entre nous, la volonté est rarement adéquate pour faire face au défi que représentent les pensées et les sentiments forts et persistants.

Il est plus facile de contrôler son comportement que son activité mentale. Il est possible pour une personne d'observer les manifestations de son comportement et de les contrôler. Concrètement, la personne pourrait être décrite de la même façon qu'un objet concret le serait. Il nous est possible de dire : « Je vais rédiger ce rapport, même si je n'ai pas envie de le faire ». Le fait de rédiger correspond à la manifestation du comportement, le fait de vouloir, à une manifestation mentale. On peut voir ou entendre les manifestations du comportement. Définies d'une façon précise, les manifestations du comportement peuvent être ou ne pas être, se produire ou ne pas se produire. Nous pourrions discuter des motifs qui sous-tendent le comportement et ses manifestations, mais leur existence est indéniable.

#### Un exemple

Le gouvernement des Etats-Unis a tenté, depuis des décennies, d'abolir le racisme dans la société américaine. Les critiques ont condamné cet effort, alléguant qu'on ne peut « convertir la moralité en loi ». En d'autres termes, ils affirment que certaines

personnes auront des comportements ségrégationnistes avec des gens d'autres races, même si des lois stipulent le contraire. En réalité, le racisme est un phénomène mental qui se produit dans l'esprit des personnes et qui ne peut être directement affecté par des commandements décrétant qu'il n'existe pas. Plusieurs d'entre nous qui avons grandi en apprenant des attitudes racistes nous évertuons maintenant à enrayer toute trace de ces idées indésirables. Nous luttons contre des décennies de conditionnement social.

A l'aide d'une décision de la Cour suprême rendue en 1971, le gouvernement fédéral réglementa le transport par autobus des écoliers, afin de réaliser l'intégration raciale dans les écoles. Le programme de transport par autobus n'a pas pour but de modifier comme tel le comportement des écoliers blancs à l'endroit de ceux d'autres races. Il permet plutôt à des écoliers de différentes races de passer du temps ensemble. C'est un fait connu que lorsque des jeunes sont plongés dans un environnement multiracial, leur comportement change. C'était là l'objectif visé par la Cour suprême : un changement dans le comportement des personnes, non dans leurs croyances ni dans leur échelle de valeurs. Cependant, en réglementant le transport des écoliers (manifestation du comportement), le gouvernement agit indirectement sur le racisme (manifestation mentale).

#### Prescription pour le comportement

Ce livre ne prescrit pas la manière de sentir ou de vivre les conflits avec les autres. En tant qu'adulte, vos manifestations mentales se sont bien établies au fil des expériences de la vie. Il est bien entendu que nos façons de penser et de sentir peuvent être changées, mais probablement pas après la lecture de ce livre ou de quelque autre ouvrage d'autogestion. Cela relève plutôt du domaine de la psychothérapie et des autres voies de la croissance personnelle.

L'Auto-Médiation est une prescription de comportement, une recette utilisant des ingrédients du comportement. Lorsque les instructions sont bien suivies, cette recette peut modifier ce que vous et l'Autre<sup>4</sup> sentez (diminution de la colère, augmentation de la confiance), l'attitude que vous adoptez (plus d'optimisme en ce qui concerne la relation et votre capacité à coopérer), de même que vos intentions l'un envers l'autre (moins d'hostilité, une attitude plus amicale).

#### Lien entre l'attitude et le comportement

Il est possible que le lien existant entre l'implantation du programme de l'école comportementaliste, dont l'ingrédient est le transport par autobus, et les changements dans les attitudes raciales qui en résultent ne soit pas évident. Comment et pourquoi une manifestation du comportement modifie-t-elle une manifestation de l'esprit de manière prévisible ? C'est là qu'intervient la psychologie comportementaliste qui étudie le comportement. Contrairement aux revendications des critiques selon lesquelles le transport par autobus ne peut changer la manière de penser des écoliers envers les autres races, la recherche scientifique a clairement démontré qu'avec suffisamment de temps, l'intégration forcée des écoliers change concrètement l'attitude des écoliers : elle a pour effet d'atténuer leurs stéréotypes raciaux.

Le lien entre les ingrédients comportementaux de cette recette en 4 étapes et l'harmonie interpersonnelle qui en résulte peut également ne pas être évident. Comment et pourquoi la communication, telle que la préconise cette Méthode, aboutit-elle à une diminution de conflits, à une plus grande confiance et à un

---

<sup>4</sup> Terme qui signifie, dans ce livre, l'autre personne avec qui s'établit la relation interdépendante.



meilleur travail d'équipe ? La cinquième partie de ce livre explique ce lien.

Néanmoins, l'Auto-Médiation n'est, pas un simple concept théorique qui doit être accepté en toute bonne foi. Son efficacité a été démontrée de manière répétée. Elle fonctionne malgré votre scepticisme et même si vous ne comprenez pas pourquoi. Il suffit seulement que vous fassiez le choix délibéré d'utiliser la Méthode de la manière dont elle a été conçue.

#### Comment *ce livre* d'auto-apprentissage peut aider

Ainsi, le but principal de ce livre n'est pas de permettre au lecteur de porter un regard sur lui-même ou d'étiqueter les styles de communication. Il offre plutôt des conseils concrets, pratiques, spécifiques en ce qui a trait au comportement à adopter pour la conciliation des différences qui peuvent surgir dans un conflit destructeur capable de miner la valeur de vos relations importantes.

Où que vous soyez, au moment où vous lirez ces lignes, vous vivez et travaillez avec d'autres personnes. Je vous invite à tester l'Auto-Médiation pour vous-même. Utilisez-la une fois seulement pour une relation qui vous paraît importante. Puis, vérifiez-en les résultats. Constatez comme la confiance est regagnée, l'affection retrouvée et le travail en collaboration repris. Par la suite, continuez d'utiliser ce simple outil de communication pour retirer davantage de satisfaction de la vie et du travail avec l'Autre.



## Chapitre 3 :

ESTIMATION DU COUT DU CONFLIT  
AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE<sup>5</sup>

NOTE DE LA QUATRIEME EDITION, 2005 : La méthode d'évaluation présentée dans ce chapitre (aujourd'hui la « *Mesure du Coût Financier du Conflit dans l'Entreprise de Dana* ») est disponible en ligne, gratuitement, comme « calculatrice » à [www.mediationworks.com](http://www.mediationworks.com).

Les conflits n'ayant pas été réglés entre les employés sont probablement la source de coûts la plus élevée pouvant être réduite dans les entreprises - et probablement la moins connue.

On estime que plus de 65% des problèmes de rendement sont davantage imputables aux relations difficiles entre les employés qu'à leur manque de qualification ou de motivation.

---

<sup>5</sup> Adapté de « The Cost of Organizational Conflict » par Daniel Dana, *Organization Development Journal*, automne 1984.

Les relations interdépendantes en milieu de travail constituent un terrain fertile pour les conflits.

Les entreprises sont des jardins luxuriants qui abritent plusieurs variétés de cette mauvaise herbe susceptible de saper, les relations.

Voyons maintenant quelles sont les différentes manières qu'a cette mauvaise herbe de saper la santé et la vitalité de votre entreprise. Ce chapitre peut servir d'évaluation de votre entreprise par vous-même<sup>6</sup>. Utilisez la fiche technique à la fin de ce chapitre avec les instructions suivantes pour calculer les coûts financiers provoqués par un seul conflit, hors des conséquences sur la qualité de vie au travail et la satisfaction professionnelle.

### **Instructions pour la Fiche Technique**

D'abord, choisissez un conflit que vous connaissez, soit en tant que participant, soit en tant qu'observateur. Cela peut être un conflit qui est toujours en cours, ou bien un conflit dans le passé. Notez des mots clés pour vous aider à vous concentrer sur ce conflit.

Les facteurs de coût sur la fiche technique sont les manières primaires pour le conflit d'encourir les coûts. Ce n'est pas le cas que tous les facteurs soient importants dans tous les conflits, mais chaque conflit entraîne des coûts par plusieurs de ces moyens. Analysez le conflit choisi en vous demandant, par rapport à

---

<sup>6</sup> Une nouvelle version de cet instrument, *The Dana Measure of Financial Costs of Organizational Conflict*, est disponible gratuitement sur le site Web [www.mediationworks.com](http://www.mediationworks.com). La version pour une équipe se trouve dans « Measuring the Cost of Team Conflict » dans *The 1966 Best Practices for Teams*, ed. Glenn Parker, Human Resource Development Press.

chaque facteur tour à tour, « Ce conflit avait-il l'effet de... ». Si votre réponse est « oui », calculez en le coût, comme indiqué sur la fiche, et saisissez votre estimation dans la place appropriée. La somme de la colonne est l'estimation du coût total.

### **Facteur 1 : Perte de temps**

Inévitablement, un conflit distrait les employés de leur travail. Une étude<sup>7</sup> considérée comme un classique du domaine de la gestion a permis d'établir que jusqu'à 30% du temps des dirigeants est consacré à régler des conflits. Une étude plus récente<sup>8</sup> a montré que 42% de leur temps est passé dans la recherche des accords dans les conflits.

Estimez le temps perdu par chaque personne dans un conflit au sein d'une équipe. Puis calculez le coût financier comme fraction du salaire mensuel, ou annuel, en incluant la valeur d'assurance, des cotisations usuelles, etc. (en général autour de 50% du salaire brut).

Comme exemple, supposons que chacun de quatre employés perd 35 heures pendant une période de six mois à cause d'un conflit au travail. Ensuite, disons que le salaire moyen annuel de ces employés est 25.000€. Ceci donne un mois de salaire pour les 4 employés ensemble. En comptant le salaire comme deux-tiers de la dépense par l'entreprise pour les 4, nous obtenons une valeur en temps perdu de 3.125€.

---

<sup>7</sup> « A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict » de Kenneth W. Thomas et W.H. Schmidt, *Academy of Management Journal*, juin 1976.

<sup>8</sup> « Managers as Negotiators » par Carol Watson et Richard Hoffman, *Leadership Quarterly*, 7(1), 1996.

**Facteur 2 : Diminution de la qualité de la décision**

Les décisions prises en conflit sont toujours inférieures à celles dans une atmosphère de coopération. Ceci est vrai pour deux raisons. D'abord, nous savons qu'une bonne décision est basée sur un maximum des informations objectives et d'une bonne qualité. Si des informations sont retenues ou bien déformées par ceux desquels on dépend pour les fournir (ce qui est presque toujours le cas si le décideur est en conflit avec les fournisseurs d'information), la décision ne sera pas la meilleure possible.

Si la décision relève de la responsabilité commune de deux personnes ou plus dont les relations sont conflictuelles, par exemple, dans une équipe, les décisions risquent d'être contaminées par les luttes de pouvoir au sein du groupe. Une estimation précise du coût dans ce cas est probablement impossible. Mais, posez la question : « Quelles sont les opportunités perdues à cause des mauvaises décisions, et qu'est-ce nous aurions gagné si la décision avait été meilleure ? ».

En prenant en compte toutes ces influences sur les décisions, estimez leur coût et saisissez le montant sur la ligne correspondante sur la fiche. Soyez conservateur (choisissez plutôt les estimations moins importantes en impact financier), malgré la possibilité de fluctuations et incertitudes importantes dans les coûts réels. Ligne directrice : 50% du montant estimé comme impact pendant le conflit (par exemple, si l'équipe discute l'achat d'un appareil qui coûte 5.000€, mettez 2.500€).

**Facteur 3 : Perte d'employés qualifiés**

Les entreprises investissent dans la qualification des employés, d'abord par le salaire au moment de l'embauche et ensuite par la formation continue. Les entretiens de fin de contrat, qui recherchent les raisons pour le départ, montrent que le conflit

chronique et non-résolu est un facteur décisif dans au moins 50% des démissions. Le conflit est responsable pour jusqu'à 90% de départs non-volontaires, avec l'exception probable de licenciements pour les raisons de réduction d'effectif ou de la restructuration. Raytheon Corporation a déterminé que le coût de remplacer un ingénieur est de 150% de sa compensation annuelle. Cette détermination a pris en compte la productivité perdue, les frais de recrutement, le temps pour les entretiens d'embauche, les salaires du personnel des ressources humaines, l'orientation et la formation, etc. Alors, le remplacement d'un employé avec un salaire de 60.000€ par an représente un coût de 90.000€. Si un ou plus d'employés sont partis à cause d'un conflit vous analysez, calculez le coût pour votre entreprise.

Par exemple, utilisez des estimations conservatrices : le départ volontaire d'un employé qui a pris la décision partiellement dû au conflit. Selon la recherche de Raytheon, ceci coûterait la moitié de 90.000€, donc 45.000€.

#### **Facteur 4 : Restructuration**

Souvent, la hiérarchie de l'entreprise est modifiée pour réduire les interactions des employés en conflit. Malheureusement, le travail effectué dans cet environnement restructuré est moins efficace que dans la structure d'origine, ce qui aurait continué efficacement si les employés avaient réussi à travailler ensemble. Comme dans le facteur 2 ci-dessus, il est impossible d'estimer précisément la perte d'efficacité, mais votre évaluation subjective vous donnerait une estimation assez fiable. Encore, soyez conservateur dans vos estimations sur la fiche technique. Ligne directrice : Estimez 8.000€ si 4 employés, chacun gagnant 40.000€ par an, ont été mutés dans d'autres groupes pour six mois  $((40.000 \times 4) / 10) / 2$ . Explication : La valeur financière des employés (ressources humaines) pour un employeur est grossièrement égale au salaire. Si, plus tard il est nécessaire de

restructurer le travail pour accommoder un conflit interpersonnel, cette nouvelle configuration ne sera pas, probablement, la plus efficace.

### **Facteur 5 : Sabotage/vol/endommagement**

Des études montrent une corrélation directe entre la prévalence de conflit entre les employés et le nombre de cas de dommage et de vol d'inventaire et d'équipement. Et, le sabotage caché du processus de travail et des efforts du management sont produits par la colère des employés contre l'employeur. La plupart de ces coûts sont invisibles pour le management, classés comme des « accidents » ou des « bévues ». Ce coût est en toute certitude supérieure à celui que vous pensez. Encore, prenez un chiffre conservateur pour la fiche technique. Ligne directrice : 10% du coût d'acquisition d'équipement, des outils, et des consommables utilisés par les employés en conflit quand ils travaillent. Exemple : 2.500€ si l'opérateur d'un appareil de 20.000€ est fâché avec son employeur ou superviseur (2.000€ pour l'opération mal menée de l'appareil et 500€ pour le gaspillage des matériaux primaires).

### **Facteur 6 : Motivation au travail compromise**

De temps en temps, la plupart des employés expérience une érosion de motivation au travail dû au stress lié avec la gestion d'une personne « difficile ». Comme chiffre de base, utilisez la productivité attendue sans conflit. Puis, prenez un pourcentage de ce chiffre. Multipliez ce pourcentage avec la valeur de la compensation totale de la personne concernée pour arriver au chiffre pour le facteur 6.

Par exemple : la productivité de trois employés a été diminuée par 20% pour une période de trois mois. En utilisant des chiffres



comme ci-dessus, les trois employés compensation au total est  $3 \times 60.000 = 180.000$ . Puisque un quart de ce montant (45.000€) est gagné pendant les trois mois, le conflit coûterait 9.000€ à l'entreprise.

### **Facteur 7 : Absentéisme**

L'absentéisme est corrélé avec le stress au travail, surtout le stress associé avec la colère contre les collaborateurs. Ce stress combiné avec l'indifférence de l'effet de l'absence sur les autres, pousse l'employé à prendre des jours « d'arrêt maladie ». La médecine a déterminé que presque toute maladie et blessure, des infections jusqu'au cancer et aux accidents de travail, sont en partie « psychogénétique ». C'est-à-dire, causés partiellement par des conditions psychologiques et émotionnelles (par exemple : le stress). Le pourcentage de travail perdu dans votre conflit n'est largement pas visible directement de votre point de vue, sauf à l'exception possible de vos propres absences. Quand même, vous pouvez arriver à une estimation par jour ou par mois prorata. Comme toujours, utilisez une estimation conservatrice sur la fiche technique. Ligne directrice : 10% des salaires annuels des employés en conflit.

Exemple : 18.000€ si tous les six membres d'un groupe, chacun desquels gagne 25.000€ par an, en conflit avec leur superviseur, qui gagne 30.000€  $(25.000 \times 6) / 10 + 30.000 / 10$ .

### **Facteur 8 : Coûts de santé**

Comme mentionné sous le facteur 7, les maladies et les blessures qui exigent une attention médicale sont partiellement psychogénétiques, et le conflit contribue à cette psychogénèse. Aux Etats-Unis, le nombre de demandes de remboursement par les employés a un effet sur les cotisations payées par

l'employeur ; les cotisations font donc partie des coûts indirects de conflit. Estimez le pourcentage de problèmes médicaux dus au facteur psychogénétique dans votre conflit et multipliez ce pourcentage par les cotisations payées par votre entreprise. Certes, ce facteur est difficile à estimer et il se peut que vous n'ayez pas l'accès aux informations au sein de votre entreprise. Alors, saisissez un chiffre conservateur basé sur vos connaissances dans ces affaires. Un raccourci est de prendre 10% de votre chiffre pour le facteur 6, « motivation au travail compromise », selon le principe que le stress qui produit la réduction en productivité est aussi lié à la santé physique.

Quel est le Coût total ?

Pour finir, faites la somme de tous les huit facteurs de coût pour dériver le coût total de votre conflit. Rappelez-vous que ceci ne prenne en compte qu'un conflit – combien d'autres ont eu lieu dans votre organisme, si vous étendez ce calcul sur une période d'un an ?

En répétant cette analyse pour d'autres conflits, ou bien en multipliant ce chiffre par le nombre de conflits, nous gagnons une appréciation du conflit comme un phénomène qui coûte cher aux organismes.

Si vous êtes manager, l'encouragement de vos employés d'utiliser l'Auto-médiation pourrait être votre meilleure décision aujourd'hui.

## Fiche de Calcul

Mots clés / phrase pour pouvoir identifier le conflit

<b>FACTEURS DE COUT</b>	<b>COUTS ESTIMES</b>
1. Temps perdu	_____ €
• Salaires / cotisations par heure / jour (150%)	
2. Réduction de la qualité des décisions	_____ €
• Toute décision, prise par vous ou par d'autre indépendamment ou ensemble, qui est influencée par le conflit	
3. Perte d'employés qualifiés	_____ €
• coût de la perte de ressource humaine (150% du total de compensation annuelle)	
4. Restructuration	_____ €
• inefficacité du travail réorganisé pour minimiser le conflit	
5. Sabotage / vol / dommage	_____ €
• équipement, processus de travail, réputations	
6. Baisse de motivation professionnelle	_____ €
• performance / productivité réduites	
• % réduction x salaire	
7. Perte d'heures de travail	_____ €
• nombre de jours non travaillés	
8. Coûts de santé	_____ €
• liés au stress	
• augmentations des cotisations d'assurances	
<b>COÛT TOTAL</b>	_____ €



Chapitre 4 :

## POURQUOI PRATIQUONS-NOUS L'AUTODESTRUCTION ?

Dans les conflits du genre Gagnant-Perdant je blesse l'Autre autant que je peux me blesser moi-même. Pourquoi m'est-il si difficile d'approcher l'Autre dans un état d'esprit de gain mutuel<sup>9</sup>?

Il existe quelques obstacles qui **entravent** notre capacité de distinguer les différences existant dans les relations interdépendantes, au travail et à la maison. Ces obstacles font partie de deux catégories : « les Réflexes Inadéquats » et « les illusions ». Ensemble, ils totalisent la plupart de nos inexplicables

---

<sup>9</sup> L'expression « gain mutuel » est utilisée ici à la place du terme habituel « gagnant-gagnant », afin d'éviter la connotation de compétition sous-jacente à l'idée de gagner, elle-même inhérente au terme. Du fait qu'il y a un gagnant, cela suppose qu'il y a donc un perdant. Le contenu de ce livre tend tout entier vers l'idée que les deux intervenants peuvent faire un gain sans que pour cela il y ait un perdant ou qu'il faille défaire l'Autre.

tendances, tout à fait humaines, à l'autodestruction, à entretenir des luttes du genre gagnant-perdant qui ont pour résultat de nuire à nos propres intérêts. Il semble que nous soyons incapables d'apprendre une meilleure façon de nous comporter, en dépit des nombreux épisodes antérieurs qu'on pourrait définir comme des échecs à concilier les différences.

### **Réflexes Inadéquats**

Comme nous étions

L'héritage de notre évolution nous hante. En d'autres termes, avant que les humains vivent en communautés composées de plus de quelques douzaines de personnes, lorsque les organisations sociales comme les lieux de travail n'avaient pas encore été inventées, et avant que soient développées les valeurs humanistes, nos réflexes nous servaient bien. A cette époque, il était utile de croire :

- 1) que la meilleure façon d'éviter le danger était de fuir, de nous soustraire à la présence d'une menace ;
- 2) puis, si la Fuite était entravée, la meilleure façon de nous protéger d'une menace était de répondre à la force par la force, dans l'espoir de défaire l'Autre.

Ces deux réflexes automatiques sont bien connus sous l'expression « instinct de survie ».

Ces réflexes convenaient parfaitement à nos ancêtres préhistoriques. Ce mode de vie a été déterminant pour leur survie, de même que pour les caractéristiques génétiques qu'ils ont transmises à leur descendance. Autrement dit, ces réponses automatiques aux situations dangereuses sont par la suite devenues instinctives et partie intégrante de notre nature

biologique. En effet, nous sommes les descendants de ces êtres qui ont survécu à ces dangers. Nous sommes le résultat des pressions de cette sélection naturelle qui a favorisé des individus qui avaient ce qu'à notre époque moderne il est convenu d'appeler des « Réflexes Inadéquats ».

#### Les temps ont changé

Pourquoi ces réflexes sont-ils aujourd'hui inadéquats alors qu'ils convenaient de par le passé ? Beaucoup de choses ont changé. Aujourd'hui les dangers que représentent nos collègues, notre famille et nos amis constituent très rarement une menace physique. La Fuite est une option coûteuse puisque nous entretenons des relations d'interdépendance à long terme. En effet, demain nous devons retourner au travail et faire face de nouveau à ces mêmes personnes, puis rentrer à la maison et retrouver le même conjoint. Le fait de régler les conflits en mettant fin à ces relations constitue une mesure draconienne.

L'autre réflexe qui consiste à user de la force pour défaire son opposant (le combat) n'est guère mieux. Les agressions physiques comme moyen de régler des divergences de point de vue avec les autres ne sont pas compatibles avec nos valeurs culturelles. La menace, l'intimidation et le pouvoir coercitif pour arriver à nos fins peuvent être efficaces à court terme ; cependant, ces tactiques ouvrent la voie toute grande à la vengeance. En fait, l'utilisation de la force constitue une bien piètre manière de concilier les différences dans des relations d'interdépendance prolongée, celles qui comptent le plus au travail et à la maison.

Cependant, notre corps n'a pas encore réalisé que nous avons quitté la caverne préhistorique de nos ancêtres. Notre code génétique, y compris les gènes responsables de ces mécanismes de comportements, est très proche de celui de l'homme de Néandertal. Nos réflexes, ceux que nous ont légués nos ancêtres

qui ont survécu, nous poussent à agir comme si nous devions affronter un tigre des plaines de l'ancien continent de Pangée. Inconsciemment, nous nous conduisons comme s'il s'agissait d'une épreuve du genre Gagnant-Perdant, pour laquelle il ne peut y avoir qu'un seul gagnant et par conséquent un perdant. Machinalement, nous répondons aux menaces en essayant de nous soustraire à une interaction ou de la fuir. Si nous sommes pris au piège ou que l'issue est bloquée, nous recourons à la force coercitive pour subjuguier l'Autre ou le réduire à notre merci. Cette réaction qui n'est pas consciente est universelle. Les êtres humains normaux agissent de cette façon.

#### Formes modernes

Naturellement, nous ne vivons plus dans les forêts et n'utilisons plus la lance. Néanmoins, nous recourons à des formes modernisées de ces impulsions anciennes. Nous avons substitué aux agressions physiques des tactiques comme : cesser nos paiements, ne pas tenir compte des objections et poser des ultimatums. Nous avons remplacé la fuite physique par le refus de rencontrer les personnes ou de les rappeler par téléphone ou encore en nous installant devant la télévision pour éviter d'avoir à parler.

Maintenant que nous avons élaboré le moyen du langage pour nous exprimer, nous avons développé un curieux mélange de fuite et de combat, « l'agression passive ». Les formes privilégiées de l'agression passive comprennent les commentaires désobligeants sur l'Autre que l'on fait aux collègues, le sabotage insidieux de ses projets, les bonnes raisons qu'on donne pour ne pas répondre à ses demandes. Le langage nous permet de causer du tort à l'Autre tout en dissimulant nos motifs agressifs.

Déguisées sous des formes modernes, nos anciennes impulsions sont encore enfouies au plus profond de nous-mêmes. Ces



Réflexes Inadéquats sont les deux seuls moyens d'appréhender le conflit que notre corps, mû par l'instinct, nous permette de reconnaître :

- 1) *La non-communication (la Fuite)*, ou la tentative de se soustraire à la relation ;
- 2) *Les jeux de pouvoir (la Force)*, ou la tentative de vaincre l'Autre.

### **Les illusions**

Les illusions sont des perceptions déformées qui communiquent une information inadéquate du « monde extérieur », tout ce qui est au-delà de notre épidémie, comme disent les philosophes. Pourtant, notre comportement repose sur la présomption que notre perception est adéquate. Ainsi, une personne convaincue d'être un habitant de Jupiter que la CIA persécute se comportera en conséquence - croyant être effectivement de Jupiter et que la CIA la persécute. En somme, la perception est le processus d'interprétation du monde extérieur nous permettant d'agir dans ce dernier.

Quelle vérité est la vérité ?

Les perceptions deviennent des illusions lorsqu'une autre personne juge qu'elles sont des interprétations non conformes à la réalité. Quand cette autre personne est la société entière, ce problème est souvent identifié comme une « maladie mentale ». Si ce quelqu'un d'autre est notre collègue de travail ou notre conjoint, ce problème est alors désigné sous le terme de « conflit ».

La plupart d'entre nous acceptent la loi de la majorité pour décider de ce qui est en fait la réalité extérieure. Ainsi, si la majorité

décide que quelque chose est vrai, alors cela doit être vrai. Toutefois, cette manière de décider de la réalité est imparfaite. Par exemple, la majorité des Européens ont cru que la terre était plate, jusqu'à ce que les explorateurs du Moyen Age découvrent que l'on pouvait atteindre l'Orient en naviguant vers l'ouest.

Dans les conflits interpersonnels, il n'y a que deux vérités possibles : la vôtre et la mienne. Il est souvent difficile de déterminer celle qui est la meilleure. Les appels à la loi de la majorité (« Tout le monde est d'accord avec moi, demande aux autres... »), parviennent rarement à convaincre l'Autre d'accepter notre position comme étant celle qui est correcte. Lorsqu'on maintient sa position, non seulement atteint-on son but qui est de blesser l'Autre, mais on sape aussi ses intérêts. Et lorsque cela affecte nos propres intérêts, on s'autodétruit.

Les illusions sont universelles : tout le monde en a. Par conséquent, on ne peut prétendre qu'elles découlent des problèmes psychologiques de l'Autre. Elles sont normales ; elles sont parties intégrantes de nos mécanismes biologiques de perception. Nous sommes faits ainsi.

Il existe trois illusions qui sont particulièrement révélatrices de notre capacité d'autodestruction dans les conflits interpersonnels :

L'Illusion du « *Gagnant-Perdant* »

L'Illusion de « *la Personne Méchante* »

L'Illusion du « *Rocher qui bloque la route* »

### ***L'Illusion du Gagnant-Perdant***

*Nos besoins sont totalement incompatibles : un seul d'entre nous peut gagner.*

Certains auteurs nous conseillent de voir le conflit comme une occasion qui favorisera la résolution créative de problèmes, la synergie et la croissance personnelle. Mon choix de carrière s'est porté sur le règlement des conflits et dans ce domaine, on me considère comme un expert. Pourtant, en faisant mon autocritique, je dois vous avouer que j'ai personnellement beaucoup de difficulté, au moment où je suis engagé dans un conflit, à apprécier ces vertus. Je commence par réagir à la plupart des conflits comme à des situations de Gagnant-Perdant. L'Autre et moi discutons des différentes divergences en ce qui a trait à une question et je présume que l'incompatibilité de nos exigences indique que l'issue doit être nécessairement en faveur de l'un ou de l'autre. En attendant une réflexion plus calme, je pense que seulement l'un de nous deux peut avoir raison, seulement l'un de nous peut avoir gain de cause, l'Autre doit perdre. Ce n'est qu'après bien des efforts que j'en arrive à admettre la possibilité qu'aucun de nous ne doive perdre, mais plutôt que la recherche d'une issue satisfaisante pour les deux en vaut la peine. Jusque là, l'éventualité de cette issue gagnante pour les deux n'entre pas dans l'ensemble des possibilités que je peux entrevoir. L'illusion, c'est que l'issue Gagnant-Perdant est inévitable, alors qu'en réalité, la possibilité d'un gain mutuel existe dans bien des cas.

Je ne crois pas être unique dans cette situation d'aveuglement bizarre, et je ne crois pas non plus qu'il soit facile de dépasser cette Illusion du Gagnant-Perdant. Non plus, j'en ai peur, que la vision des possibilités d'un gain mutuel soit accessible à la grande majorité d'entre nous. Il me semble futile de suggérer que nous éduquions la population de cette planète à reconnaître la

possibilité d'un gain mutuel comme issue à nos conflits interpersonnels.

L'avenir n'est pourtant pas sombre. Il se peut que l'Illusion du Gagnant-Perdant nous aveuglera régulièrement alors que nous nous efforçons au jour le jour de nous accommoder des différences avec les autres. Heureusement cependant, grâce à l'Auto-Médiation, il n'est pas nécessaire que vous ou l'Autre soyez capables de contourner cette difficulté de perception trompeuse.

### *L'Illusion de la Personne Méchante*

*Notre conflit est la conséquence directe  
de votre incompétence, votre cruauté, votre stupidité  
ou d'un autre de vos défauts ;  
il peut être résolu  
si vous reconnaissez, vos défauts et les corrigez.*

Lorsqu'on concilie mal les différences, c'est-à-dire qu'on a des Réflexes Inadéquats, certaines attitudes envers l'Autre, après un certain temps, sont ancrées et nous semblent parfaitement justes. Nous arrivons à penser que d'une certaine façon, l'Autre est mauvais - méchant, corrompu, immoral, malveillant, malfaisant. Dans nos moments de générosité, nous concéderons que le comportement de l'Autre est dû à sa folie ou à son dérangement, suggérant par là qu'il n'est pas pleinement responsable de son comportement.

En pensant que le conflit est une conséquence directe des défauts personnels de l'Autre, nous pouvons nous décharger de la responsabilité qui nous incombe dans ce problème. Nous nous consolons avec l'idée que l'autre personne est en tort et que nous sommes d'innocentes et malheureuses victimes.

## Une voie à double sens

Remarquez bien un fait curieux en ce qui concerne l'illusion de la Personne Méchante : elle est presque toujours réciproque. En effet, chaque opposant pense que l'Autre a tort, vu tous ses défauts personnels. La régularité avec laquelle l'illusion de la Personne Méchante agit pour les deux protagonistes permet de penser qu'il est faux que l'une des personnes soit malveillante ou dérangée. Le fait de croire que la source du conflit soit liée aux caractéristiques de l'Autre est une distorsion de la réalité. La cause réside dans la différence et non dans la malveillance.

Même si nous persistons à croire que l'Autre est malveillant, notre jugement de valeurs ne nous amène pas à résoudre le problème. Comme il en pense probablement autant de nous et nous a en piètre estime (comme nous-mêmes l'avons de lui), il n'est pas près d'accepter notre jugement ni nos valeurs. Les négociations basées sur des jugements réciproques de Personne Méchante ne mènent qu'à une impasse.

L'ex-président des Etats-Unis, Jimmy Carter, a été critiqué pour avoir traité le Général Raoul Cedras, leader militaire, comme acteur légitime dans sa médiation réussie pour résoudre la crise en Haïti 1995. Le consensus national était que le Général Cedras a été un dictateur cruel et ne méritait pas le respect montré par le Président Carter. Mais le Président Carter a fait appel, avec de la sagesse, au « sens d'honneur et au sens de dignité » du leader. Il savait que personne ne veut participer dans un Dialogue de résolution du problème si nous les insultons. La médiation de Carter a réussi parce qu'il s'est concentré sur le besoin de réconciliation en évitant la tentation de traiter Cedras comme une Personne Méchante<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> *The Carter Center News*, 24 juillet 1995.

## Prophétie auto-réalisatrice

A travers de l'histoire d'un conflit chronique, la croyance à la Méchante Personne peut sembler devenir vrai. Notre comportement auto-protectif, défensif, provoque l'Autre à exhiber un « mauvais » comportement, comme ce mauvais comportement nous provoque à son tour. Sous le stress du moment, nous pouvons faire des choses folles, stupides, ou cruelles – nous faisons des « mauvaises choses ». Ainsi, l'illusion devient une prophétie auto-réalisatrice.

Même quand nous avons un comportement cruel ou qui manque de bon sens, nous rationalisons notre propre « mauvais comportement » comme provoqué sans pitié par l'Autre. Nous insistons que ceci ne soit pas notre habitude, alors que le mauvais comportement de l'Autre témoigne des défauts profonds dans sa personnalité. Nous n'arrivons pas à voir le comportement de l'Autre avec la même compréhension.

L'illusion de la Personne Méchante est l'image tordue que le comportement de l'Autre dérive de son caractère défectueux. Son comportement n'est pas interprété comme une réponse naturelle et normale au conflit entre nous. Même si la majorité soutient notre version de la réalité, comme l'avis d'un psychiatre, l'illusion joue toujours un rôle. Elle nous fait exagérer la différence entre nous et l'Autre, en particulier : à quel point le mauvais comportement est justifiable et dépend de la situation. Ceci dit, nous nous excusons, mais nous n'excusons pas l'Autre.

Un exemple<sup>11</sup>

Il est peut-être difficile pour quelques lecteurs de s'empêcher d'appliquer l'illusion de la Personne Méchante à l'ancien gouvernement apartheid d'Afrique du Sud. Comment une personne juste et raisonnable peut-elle ne pas considérer autrement que néfaste l'oppression de millions de personnes par des lois discriminatoires et déshumanisantes ? Ne serions-nous pas tous d'accord que les leaders du gouvernement apartheid étaient cruels ou fous ou les deux ? N'étaient-ils pas des gens méchants ?

Curieusement, les adhérents d'apartheid ont une perception tout à fait réciproque. Sans doute, il y avait des supporters de l'ancien gouvernement qui ont vu les noirs d'une manière négative, comme des non-civilisés, non-intelligents, malhonnêtes – comme des gens méchants. Pourtant, un diagnostic conventionnel ne considérerait pas ces adhérents comme mentalement malades. De plus, puisqu'ils aimaient leurs enfants et familles, avaient de sincères et profondes amitiés et se faisaient des soucis pour le bien-être des autres, étaient-ils « méchants » ? Même si la pensée heurte notre objectivité, nous sommes obligés de reconnaître que les supporters de l'apartheid ont agi d'une manière raisonnable et appropriée dans le contexte de leur valeurs et perception du monde.

Le grand conflit social de l'Afrique du Sud donne donc l'exemple de la perception réciproque que, par nature, l'autre côté est méchant - l'illusion de la Personne Méchante à l'échelle nationale.

---

<sup>11</sup> Cet exemple est adapté du texte préparé pour l'édition sud-africaine du livre *Managing Differences*, par William Waterman Publication, Rivonia, Afrique du Sud, 1995.

Avec la mission de promouvoir la paix interpersonnelle et non nationale, l'Auto-Médiation est sûrement incapable de résoudre un conflit de cette grandeur. Néanmoins, rétrospectivement, nous voyons que la politique du gouvernement d'apartheid de non-communication avec les leaders noirs, qui était basée essentiellement sur la perception d'eux comme des personnes méchantes, a exclu la possibilité réelle de résolution, tout comme l'effet du Réflexe Inadéquat de Fuite d'une relation sur la paix internationale.

L'Illusion de la Personne Méchante est-elle un défaut mortel de la race humaine qui nous rend incapable de gérer nos différends d'une manière constructive ? Heureusement que non. L'utilisation de l'Auto-Médiation n'exige pas que l'on soit capable de se libérer de ce piège de la perception humaine. Nous avons le choix de communiquer, même quand nos perceptions sont contaminées par l'Illusion de la Personne Méchante.

***L'Illusion du Rocher qui bloque la route***

*Nos différences sont irréconciliables :  
aucun accord n'est possible.*

Dès que nous faisons face à une différence avec notre patron, notre conjoint ou un collègue, et que pourtant l'entente ou la coopération s'imposent pour pouvoir continuer ensemble, une malheureuse perception erronée surgit. Il semble souvent que les différences qui nous opposent soient si énormes - son caractère est si dénué de vertu, elle est si malveillante, nos valeurs sont tellement opposées - que la réconciliation est impossible. C'est comme si un rocher bloquait la route et empêchait tout progrès. Confrontés au désespoir de cette impasse, nous pouvons nous sentir forcés de choisir entre deux Réflexes Inadéquats ou totalement de toute interaction (la non-communication), soit de rassembler nos ressources pour écraser la résistance de l'Autre



(les jeux de pouvoir). Hélas, en nous limitant à ces deux options inefficaces, nous pouvons nous exposer à une escalade d'hostilités et même au divorce, à une cessation d'emploi quand ce n'est pas à un inutile recours en justice.

Pourquoi nos perceptions nous conduisent-elles à exagérer la difficulté, au point de rendre impossible la conciliation de nos différences ? Pourquoi ne voyons-nous pas de moyen de contourner ce « Rocher qui bloque la route » ? Parfois, il semble que le seul point sur lequel on puisse s'accorder, c'est sur l'impossibilité d'un accord.

En fait, il y a presque toujours un moyen de contourner l'obstacle. Il est rare que les intérêts propres à chacun des intervenants, sur un sujet d'importance, soient diamétralement opposés. Même quand les intérêts sont incompatibles, la quête d'un compromis raisonnable peut mener à une voie meilleure, pour chacun des intervenants, que celle qui consiste à maintenir la situation de conflit.

#### Le défi pour la paix interpersonnelle

De temps en temps, nous sommes victimes de nos instincts. Nous nous faisons des illusions qu'il y en a un qui doit gagner et l'Autre perdre, que le problème pourrait être résolu si seulement l'Autre têtue voulait admettre ses torts ; à défaut de ces invraisemblables issues, nos différences sont inconciliables.

Pour régler ce triste état des choses, nous ne voyons que deux options, comme la non-communication pour maintenir la situation supportable ou, quand une interaction est nécessaire, les jeux de pouvoir comme un effort désespéré pour gagner, ou au moins, éviter de perdre.

Il existe une autre possibilité. Elle est remarquablement simple et efficace, même quand notre aveuglement instinctif nous empêche, la plupart du temps, de la voir. L'utiliser peut produire une surprenante transformation qui permette la conciliation des différences sans repli sur soi, sans jeux de pouvoir et sans perte. Il existe une voie pour contourner le Rocher qui nous bloque. L'Auto-Médiation vous aide, vous et l'Autre, à trouver cette voie.

#### Un changement d'attitude : *la Percée*

Dans notre quête pour des solutions, le défi initial est d'accepter la possibilité qu'une solution à gain mutuel existe. Il est donc nécessaire de créer un climat permettant à chaque intervenant d'exprimer un intérêt partagé pour résoudre un problème d'une manière équitable, même si elle est encore inconnue. Nous devons changer notre attitude : passer de l'état de « moi-contre-toi » à celui de « nous-contre-le-problème ». Dans ce climat davantage propice à la confiance, il est possible d'en arriver à des compromis et à des concessions mutuelles après en avoir discuté paisiblement. Ce genre d'attitude serait vraiment une Percée.

Comment réussir cette Percée ? La structure et le contexte de l'Auto-Médiation empêchent les Réflexes Inadéquats d'apparaître. Le changement d'attitude n'est pas le résultat d'un raisonnement, mais plutôt de forces psychologiques orientées vers l'harmonie (dont il sera question au chapitre 19) qui sont exploitées par le Dialogue particulier qui a lieu à l'étape 3.

Une fois que se produit ce changement d'attitude, on peut trouver une solution. Si une issue à gain mutuel est possible, on peut la chercher ensemble. Si une issue à gain mutuel n'est pas possible, on peut faire calmement des compromis raisonnables dans un climat créé par l'Auto-Médiation. Dans les deux cas, il y a moyen de contourner le Rocher sans qu'il y ait pour autant un perdant.

## Chapitre 5 :

## LES TROIS NIVEAUX DE CONFLIT

Certains conflits sont difficilement perceptibles tant ils font partie de la toile de fond de notre vie sociale. D'autres s'accroissent jusqu'à devenir des disputes assez graves pour finir en tragédies interpersonnelles. Le degré de gravité du conflit va d'accrocs sans grande importance à des crises aiguës en passant par une gamme intermédiaire d'affrontements qui menacent l'existence de la relation.

Tout comme le golfeur choisit le club approprié pour un coup ou le mécanicien l'outil qui convient au travail à faire, chaque degré de conflit nécessite une stratégie qui lui est propre. L'Auto-Médiation est conçue pour les conflits qui sont plus perturbateurs que les petits ennuis ordinaires, mais qui n'ont toutefois pas atteint les proportions de la crise. Ce chapitre décrit le degré de conflit pour lequel la Méthode est conçue : les affrontements. Il offre également des suggestions pour s'accommoder de manière constructive des accrocs et des crises.

**NIVEAU 1 : *LES ACCROCS***

La vie sans accrocs serait monotone. Même si elle ne l'était pas, les accrocs sont inévitables. Il est difficile d'imaginer une seule journée qui s'écoule sans que les gens vivent de petites contrariétés. Cependant, ces accrocs ne menacent pas la relation, pas plus qu'ils ne suscitent la mésentente pouvant compromettre les équipes de travail et empêcher les besoins d'être satisfaits.

**Un exemple au travail**

Une collègue utilise votre tasse pour arroser les plantes du bureau. Vous lui avez demandé d'utiliser un autre contenant, mais elle persiste à employer votre tasse, à l'occasion, quand vous n'êtes pas là. Si vous êtes du genre cordial et coopératif, vous pouvez sans doute régler ce différend en réitérant votre demande. Une réunion telle que l'indique l'étape 4 de la Méthode n'est probablement pas nécessaire.

**Un exemple dans la famille**

Parfois, votre conjoint laisse de la vaisselle sale dans l'évier, malgré vos demandes pour qu'elle soit rangée dans la machine à laver la vaisselle. A moins que ce fait irritant ne masque d'autres aspects plus sérieux dans votre relation, de brèves mentions suffiront probablement à trouver une solution ou à régler la situation.

Pourtant, ces petits accrocs peuvent dégénérer à la longue, si on ne s'en occupe pas. Comment pouvons-nous empêcher l'escalade inutile d'accrocs du niveau 1 en affrontements du niveau 2 ou en crises du niveau 3 ?

Le conseil le plus simple est d'éviter ces moyens périmés que sont les Réflexes Inadéquats - la non-communication et les jeux de

pouvoir. Ces comportements mettent en opposition les personnes et bloquent la communication nécessaire pour empêcher les malentendus de se produire. Autrement dit :

- 1) Abstenez-vous de partir, de raccrocher ou de mettre fin à la relation comme tactique de représailles.
- 2) N'utilisez pas de menaces, d'intimidation ou de force pour faire des pressions sur l'Autre afin de le soumettre à vos désirs.

Voir Partie 6 : Le Respect de l'Autre pour avoir plus d'informations.

#### L'échange de cadeaux

A mesure que les accrocs s'accumulent et que la tension monte, la communication se détériore. Avant que le niveau 1 des accrocs devienne le niveau 2 des Clashes (affrontements), vous pouvez utiliser un moyen inattendu pour relâcher la tension dans votre relation.

Ce moyen consiste à faire un geste désarmant, une sorte de « cadeau », un acte de conciliation. Invitez votre collègue à dîner ou arrêtez à son bureau pour lui demander des nouvelles de ses enfants. Serrez chaleureusement votre conjoint dans vos bras, apportez-lui des fleurs ou offrez-vous pour préparer le dîner. Un automatisme psychologique permet à des gestes comme ceux-ci de déclencher un geste réciproque : « l'échange de cadeaux ». Si un véritable échange de cadeaux se produit, la tension peut baisser rapidement, permettant ainsi à la confiance d'être renouée.

Ce réflexe qui pousse l'Autre à vous rendre la pareille dans l'échange de cadeaux existe chez tout le monde. Toutefois, certains facteurs inhérents à la personnalité peuvent le bloquer chez certaines personnes. Donc, vous ne pouvez pas être sûr que

cela marche chaque fois que vous l'essayez. Par contre, votre cadeau coûte peu et il a le pouvoir de transformer votre relation, de changer l'éloignement en rapprochement. Mais vous devez accepter le risque que votre cadeau soit rejeté, que vous soyez perçu comme celui qui cède, ou de créer un précédent auquel vous ne voulez pas être lié dans le futur. Il faut du courage pour courir ce risque. Paradoxalement, le fait d'accepter de paraître faible par notre vulnérabilité au rejet demande de la force.

Que se passe-t-il si l'Autre ne vous retourne pas votre cadeau ? Si vos initiatives ne donnent pas lieu à une réponse après deux ou trois tentatives, il est probable qu'elles n'en déclenchent pas plus par la suite.

La note suivante est destinée aux lecteurs qui évoluent dans le monde des affaires : La dynamique de l'échange de cadeaux est d'ordre psychologique et émotionnel, et non pas rationnel et logique. L'impulsion qui mène à rendre la pareille constitue une réponse inconsciente. Dans le cadre des négociations d'affaires, les stratégies sont souvent entièrement rationnelles. Il se peut donc que l'échange de cadeaux ne fonctionne pas, car des négociateurs compétents sont formés à détourner les gratifications psychologiques aidant à faire des concessions. Bien que l'échange de cadeaux puisse être utilisé de manière efficace en affaires, gardez-vous d'être le premier à faire un cadeau pouvant affaiblir votre position dans la négociation.

## **NIVEAU 2 : *LES CLASHS***

L'Auto-Médiation, message central de ce livre, est conçue pour nous aider à concilier les différences dans les bonnes relations. Les Clashes se produisent aussi dans les bonnes relations.

Malgré nos efforts les plus ardues, les accrocs s'accumulent parfois et deviennent des affrontements.

Comment savons-nous quand la limite est franchie ? Voici quelques indices :

- Des discussions à propos des mêmes questions, répétées pendant des jours ou des semaines.
- Des discussions à propos d'un nombre toujours plus grand de questions litigieuses.
- Le sentiment d'être moins porté à coopérer avec l'Autre.
- Le sentiment de doute devant la bonne foi de l'Autre par rapport à nous.
- La mauvaise humeur envers l'Autre pendant une période plus longue, peut-être des heures ou des jours.
- Le début d'une remise en question, pour soi-même, de la valeur de cette relation.

#### Un exemple au travail

Votre coéquipier, dans le cadre d'un projet, a fait des erreurs pour lesquelles vous avez fait des heures supplémentaires afin de les corriger. Lorsqu'il est mis devant le fait, il réplique que vous êtes trop pointilleux. Votre ressentiment s'accroît à mesure que vous êtes incapable de lui faire prendre en considération votre frustration.

#### Un exemple dans la famille

Votre conjoint et vous avez différentes manières de gérer l'argent. Vous préférez faire un budget et économiser prudemment pour les occasions spéciales et les vacances. Il dépense plus facilement et ne garde pas de traces de ses dépenses. Vous avez de nombreuses discussions à ce sujet, mais rien ne change.

La deuxième partie de ce livre explique en détail la façon d'utiliser l'Auto-Médiation afin de trouver des solutions aux questions pour lesquelles vous avez des affrontements avec l'autre.

### **NIVEAU 3 : *LES CRISES***

La plupart d'entre nous, à certains moments de la vie, faisons face à des divergences d'opinion si profondes que même la communication telle qu'elle est suggérée à l'étape 4 de la Méthode n'apportera pas de solution. Les crises nécessitent plus d'aide que cette méthode d'auto-apprentissage peut apporter. Comment distinguer les crises des affrontements ? Voici quelques indices :

- Vous avez décidé de manière irréversible de mettre fin à la relation.
- Vous craignez que l'Autre mette unilatéralement fin à la relation.
- Vous sentez que la relation est malsaine, d'un point de vue psychologique, et vous craignez d'être vulnérable aux blessures émotionnelles que vous subiriez en la maintenant.
- Soit vous ou l'Autre êtes tellement déçus et explosifs qu'il y a un risque de violence physique.
- Les personnes vulnérables, particulièrement les enfants, sont affectées sur le plan émotionnel, physique ou économique, par le conflit.

#### Un exemple au travail

Lors de la dernière évaluation, votre patron a jugé votre rendement « insatisfaisant ». Pensant que l'évaluation est injuste, vous avez tenté de parler à votre patron, mais il vous a répondu



que la question était close. Votre ressentiment de n'avoir pas eu l'occasion de réfuter une évaluation négative ronge votre loyauté envers l'entreprise.

Une option existe : Demandez l'aide d'un représentant qualifié du personnel qui pourrait servir de médiateur dans ce conflit.

#### Un exemple dans la famille

Malgré de nombreuses discussions selon l'Auto-Médiation, vous et votre conjoint continuez à être profondément divisés sur la question d'avoir ou non un enfant. Vous sentez le besoin d'avoir un enfant qui comblerait votre vie. De son côté, votre conjoint voit la présence d'un enfant comme un obstacle à l'évolution de sa carrière. Chaque fois que le sujet est mentionné, un ressentiment profond est réveillé. Vous en êtes à envisager sérieusement le divorce.

Une option existe : Consultez un conseiller ou un thérapeute familial afin d'explorer les besoins émotionnels qui sous-tendent cette question d'avoir ou non un enfant.

Que pouvez-vous faire devant des conflits aussi sérieux ? En envisageant la chose d'un point de vue pessimiste, le fait d'utiliser intentionnellement les Réflexes Inadéquats comme une stratégie permettant de vous en tirer constitue une option qui est encore à votre portée :

La non-communication (**la Fuite**) : Vous pouvez choisir de maintenir assez de distance émotionnelle par rapport à l'Autre pour vous protéger des abus.

Les jeux de pouvoir (**la Force**) : Vous pouvez choisir de recourir à la menace et à la manipulation afin d'éviter de

perdre ce qui peut être un sempiternel conflit de Gagnant-Perdant.

Bien sûr, aucune de ces options ne peut vous apporter de satisfaction dans votre relation et, avec le temps, elles arriveront vraisemblablement à la détériorer. Avant de vous résigner à un sort plutôt malheureux, envisagez plutôt des solutions plus constructives :

- Faites appel à un médiateur (voir quatrième partie : La médiation) ; ou
- Faites appel à un conseiller ou à un thérapeute afin d'obtenir un soutien sur le plan des émotions et ainsi explorer de quelle manière vous pouvez vous accommoder le mieux de cette situation difficile.

Les crises aiguës sont dangereuses. En effet, vous pouvez vous trouver devant un choix déchirant : soit mettre fin à la relation, soit accepter une situation qui ne vous offre aucun espoir de satisfaction. Avant d'utiliser l'Auto-Médiation, veuillez vous référer au chapitre 15 (Quand ça marche, quand ça ne marche pas).

## Partie 2

# L'AUTO-MEDIATION



Chapitre 6 :

Une vue d'ensemble de

**L' AUTO-MEDIATION**  
**une méthode en 4 étapes pour établir de meilleures relations**

Les prochains chapitres contiennent le détail de chaque étape de l'Auto-Médiation. Avant d'examiner un seul arbre, il est préférable de jeter un coup d'œil sur l'ensemble de la forêt afin d'en avoir une meilleure perspective.

Etape 1 : **TROUVER LE TEMPS DE PARLER**

L' **Approche**

L' **Enoncé des enjeux**

La **Demande**

La **Vente** (si nécessaire)

Les **Règles Cardinales** (si nécessaire)

L' **Heure et le Lieu**

**Etape 2 : PLANIFIER LE CONTEXTE**

Evitez les « pièges »

**Etape 3 : EN PARLER A FOND****L'Ouverture**

Exprimez de l'appréciation

Exprimez de l'optimisme

Rappelez-vous les Règles Cardinales

Définissez le problème

**L'Invitation****Le Dialogue**

Tâche n° 1 : Restez engagé dans le Processus  
Essentiel

Tâche n° 2 : Soutenez les gestes de conciliation

**La Percée****Etape 4 : TROUVER UN ACCORD**

Equilibré

Spécifique sur le comportement

Ecrit

## Chapitre 7 :

## LES REGLES CARDINALES

Au cœur de l'Auto-Médiation se trouvent les *Règles Cardinales*. L'efficacité de cette voie pour la paix interpersonnelle et le rendement dépend directement de l'interdiction de ces deux impulsions autodestructives. Les Règles Cardinales sont aux relations interpersonnelles ce que « les règles d'engagement » sont à la marine - défendre ses propres droits tout en empêchant l'escalade des hostilités.

Règle n° 1 : *Ne pas se retirer de la discussion*, que ce soit par frustration, désespoir ou par mesure de représailles contre l'Autre. (**pas de Fuite**)

Règle n° 2 : *Ne pas recourir aux jeux de pouvoir* pour « gagner » dans un rapport de forces, en défaisant l'Autre à l'aide de menaces, d'ultimatums, de la contrainte ou de la force physique. (**pas de Force**)

L'utilisation de ces Règles Cardinales comme étant celles de votre engagement personnel, pour l'Auto-Médiation, ou dans les interactions de la routine familiale ou du milieu de travail, aide à assurer la conciliation des différences tout en maintenant des relations satisfaisantes dans tous les secteurs de la vie.

Dans le dernier chapitre de ce livre vous verrez comment l'esprit de ces Règles Cardinales peut être appliqué à la vie quotidienne. En renonçant aux Réflexes Inadéquats et en les remplaçant par « le respect de l'Autre » il est possible d'éliminer quasiment le conflit de votre vie.



## Chapitre 8 :

## Etape 1

## TROUVER LE TEMPS DE PARLER

Rappelez-vous qu'un de nos Réflexes Inadéquats est la non-communication. Nous nous dégageons trop facilement de la relation avec l'Autre, pour nous replier sur nous-mêmes, nous retrancher derrière un mur d'inaccessibilité.

Le fait que nous ne soyons pas disponibles pour un contact permet au conflit de rester sans solution. Un sage a dit : « Le refus de communiquer est l'essence du conflit. ». Il ne fait aucun doute que sans communication, il n'y a pas de solution possible. Aussi, la première exigence fondamentale est de trouver un moment où la communication puisse s'établir.

Vous avez de la chance si l'Autre a lu ce livre et qu'il est familier avec l'Auto-Médiation. Elle fonctionne mieux quand les deux intéressés la connaissent. Cependant, dans la plupart des cas, il n'y a qu'une seule personne pour prendre l'initiative et continuer dans

cette voie. Nous présumerons donc que vous êtes seul responsable.

### **L'Approche**

Attirez l'attention de l'Autre à un moment propice.

Exemple : *François, puis-je vous déranger ? Pourrions-nous parler deux minutes de quelque chose ?*

### **L'Enoncé de l'enjeu**

Identifiez le sujet dont vous voulez parler. Faites attention de choisir des termes objectifs qui n'accusent ni critiquent l'Autre personne. Si vous le faites, ceci risque de provoquer des réactions de défenses qui peuvent entraîner le rejet de votre Ouverture. De plus, éviter de tomber dans la discussion du sujet de discorde à ce moment-là. Rappelez-vous que le but de l'étape 1 est « d'avoir une conversation sur le rendez-vous pour une conversation. »

Exemple : « *Nous avons eu des blocages dans notre projet. Je me fais des soucis que le projet n'avance pas comme on le souhaite dû à notre communication.* »

### **La Demande**

Demandez à l'Autre d'avoir une conversation.

Exemple : « *J'aimerais qu'on se réunisse, quand il vous convient pour voir comment nous pouvons améliorer notre travail ensemble. Ça vous intéresse ?* »

**La Vente** (si nécessaire)

Nous espérons que votre Autre partage vos intérêts en commun et acceptera immédiatement d'avoir la réunion. Mais parfois les Autres ont ce que les vendeurs professionnels appellent des « objections » - des raisons de rejeter votre proposition. Alors, s'il a des objections, vous devrez « vendre » votre proposition de réunion. La technique de vente est de :

- 1) Reconnaître l'objection
- 2) Montrer comment l'acceptation bénéficierait l'intérêt de l'Autre
- 3) Répéter la Demande

Exemple n° 1 : « *Je comprends que vous êtes surchargé de travail. Il me semble que nos difficultés nous ont fait perdre du temps inutilement. Si nous pouvons résoudre nos différends, ceci nous ferait gagner du temps. Etes-vous d'accord ?* »

Exemple n° 2 : « *Je comprends que vous ayez des doutes sur le résultat d'une discussion. J'ai l'impression que nous ne comprenons pas assez bien le point de vue de l'Autre. Je voudrais mieux comprendre votre point de vue. Peut-on essayer ?* »

Exemple n° 3 : « *Je comprends que vous considérez que le problème est sans importance. Combien de temps estimez-vous que nous avons passé inutilement sur ce projet à cause de nos différends ? A nos niveaux de salaire, ça fait pas mal d'argent. Le projet est déjà en retard d'une semaine. Je voudrais éviter encore plus de gaspillage. Qu'en pensez-vous ?* »

Dans cette « vente » vous aidez l'Autre à identifier le fait que certains de ses intérêts personnels sont affectés, tout en lui présentant la possibilité de voir ses besoins satisfaits. En posant ces questions, il est primordial de ne pas donner l'impression qu'il s'agit là d'une stratégie de manipulation propre à servir vos intérêts au détriment des siens. Vous faites un effort sincère de trouver une solution au problème en commun qui vous fait gagner tous les deux. L'Auto-Médiation n'est pas une manière de duper l'Autre. Vous agissez sous la supposition qu'une solution est possible où les deux gagnent et vous l'invitez à supposer la même chose. En effet, vous pouvez être un peu mal à l'aise, mais vous avez opté pour l'optimisme.

Curieusement, il n'est pas nécessaire que l'Autre ait confiance que la réunion soit réussie, ou produise une solution – en dehors de votre acceptation des demandes qu'il a exprimé. En fait, il n'est même pas obligé d'admettre qu'il y a un problème du tout. Vous lui demandez simplement de participer dans une conversation qui a pour but la recherche d'un accord sur un enjeu particulier. Il y a rien à perdre et potentiellement beaucoup à gagner.

#### **Les Règles Cardinales** (si nécessaires)

L'Auto-Médiation ne marche que si le Dialogue que vous êtes en train d'organiser est protégé de violations « fatales » des Règles Cardinales. A ce stade de l'étape 1, il est possible qu'il soit nécessaire de désarmer les Réflexes Inadéquats en se mettant d'accord d'éviter les comportements défensifs et contreproductifs.

On espère que votre Autre est capable de rester engagé dans une conversation assez longtemps pour résoudre le problème sans s'enfuir (la Fuite) et qu'il peut s'empêcher d'utiliser la pression pour imposer une solution unilatérale (la Force). Cependant, si votre expérience dans le passé avec votre Autre vous donne

l'évidence de risques, vous pouvez avoir besoin de vous mettre d'accord sur l'adoption des Règles Cardinales.

*Exemple : « Je propose qu'on se mette d'accord sur des règles de base. D'abord, je propose qu'on évite toutes interruptions. Cela implique que nous ne quitterons pas la salle de réunion avant la fin planifiée de la discussion. Nous ne devons pas accepter d'appels téléphoniques. Ensuite, je propose que nous nous mettions d'accord de renoncer à utiliser le pouvoir ou la Force pour rejeter les objections de l'Autre et imposer une solution unilatérale. Donc, on essaie de trouver une solution acceptable pour tous les deux. Etes-vous d'accord pour que nous suivions ces règles ? »*

L'abus verbal, le langage incendiaire et les insultes personnelles sont déplaisants, mais ne sont pas des « jeux de pouvoir destructeurs ». Vous pouvez maîtriser votre langage, mais vous n'avez pas de contrôle sur le choix des mots de l'Autre. Si vous vous sentez vulnérable face à l'abus verbal, vous pouvez demander à l'Autre de se restreindre.

#### **L'Heure et le Lieu :**

Avant de partir, les détails pratiques d'heure et de lieu doivent être décidés. En général, en tant qu'initiateur du processus, vous pouvez inviter votre Autre à proposer un endroit. Il faut juste rappeler les exigences du contexte (voir étape 2).

*Exemple : « Tout endroit à l'abri d'interruption serait bon. Où voulez-vous que nous nous réunissions ? D'accord, la salle de réunion au troisième étage est parfaite. De 15h00 à 16h30 me convient bien aussi. Bon, je ferai la réservation. A demain. »*

La page « Notes pour l'Autre » (voir Annexe 1) a été conçue pour servir d'outil. Vous pouvez la photocopier pour l'Autre afin de l'aider à comprendre votre proposition. Dans ce cas, il n'y a pas de problème de droits d'auteur.

## Chapitre 9 :

## Etape 2 PLANIFIER LE CONTEXTE

Le contexte est constitué de l'endroit et du moment où le Dialogue de l'étape 3 se fait. La planification du contexte se justifie par le fait qu'on crée un environnement favorable à une communication efficace.

Souvent, nos tentatives dans la vie quotidienne de discuter des problèmes avec les Autres réussiraient s'il n'y avait pas de distractions ni d'interruptions – des « pièges » à l'heure et au lieu de la discussion. Donc, l'étape 2 est simplement une prévention des gênes qui peuvent se produire pendant notre Dialogue.

Ce chapitre décrit les aspects du contexte qui devraient être considérés. N'en mémorisez pas la liste. Sachez seulement où trouver rapidement dans ce livre l'endroit qui indique comment planifier le contexte.

**Le lieu**

Il serait préférable de choisir un endroit isolé où il n'y a pas d'interruptions. En outre, les appels téléphoniques et le va-et-vient devraient être éliminés. Il en va de même pour la musique. Le va-et-vient arrive à distraire. La rencontre devrait se faire dans une pièce où d'autres personnes n'entreront pas par inadvertance. L'idéal serait un terrain neutre sur lequel personne ne se sent sur son territoire, ou un endroit qui convient mieux à l'Autre.

Au travail, les meilleurs Dialogues se font dans une petite salle de conférences qui peut être réservée, ou dans un bureau vide. Votre bureau ou celui de l'Autre constitue une possibilité, si vous êtes sûrs de ne pas être dérangés.

A la maison, n'importe quelle pièce convient, pourvu qu'elle soit confortable. C'est d'autant mieux si personne n'est là à ce moment et s'il y a un répondeur pour le téléphone, à moins que ce dernier ne soit décroché.

**Le confort physique**

L'inconfort distrait. Des sièges rembourrés ou des divans conviennent parfaitement. La température ambiante, la lumière et la soif peuvent également détourner l'attention. Il n'est pas conseillé de servir à boire ou à manger pendant la rencontre, cependant vous pouvez avoir à la portée de la main des boissons non alcoolisées.

**La durée**

Note : Dans cette section, on présume que vous n'avez pas antérieurement utilisé l'Auto-Médiation avec cet Autre en particulier, que l'Autre n'est pas familier avec la Méthode, en plus



d'être en quelque sorte réticent à participer, et que le conflit est bien au stade de l'affrontement et non de l'accroc. Si vous et l'Autre avez l'habitude de respecter les Règles Cardinales pendant la communication, il ne sera sans doute pas nécessaire de recourir à un long Dialogue.

La durée du Dialogue est un facteur crucial. Il est essentiel que suffisamment de temps soit alloué pour que la Percée puisse se faire. Si cet instant de conclusion naturelle ne s'est pas encore produit au moment où la fin prévue de la période arrive, la rencontre peut alors n'avoir pas donné les résultats escomptés.

Bien que certaines discussions ne prennent qu'une demi-heure ou moins, il serait peu judicieux de commencer un Dialogue si vous savez que vous devrez arrêter si tôt. Habituellement, deux heures suffisent largement. Pour des raisons de prudence, il se peut que vous désiriez allouer beaucoup de temps.

Cela aide vraiment si les deux personnes concernées ont des attentes réalistes. Chacun devrait comprendre que le temps passé à discuter peut être gaspillé en vaines frustrations. La Percée et l'entente conclue qui s'ensuit ne prennent que peu de temps. Néanmoins, l'effort difficile et souvent décourageant qui précède fait partie intégrante de la démarche. Il est impératif d'être conscient de ce fait et de l'accepter comme une vérité même si l'Autre n'en sait rien.

Dans le cadre du Dialogue, partir avant qu'une conclusion positive ne se fasse est la plus fréquente cause d'échec, lors de l'utilisation de l'Auto-Médiation. Si vous doutez de la force de votre résolution à rester assez longtemps avec l'Autre pour une confrontation stressante jusqu'à la Percée (cela correspond à votre engagement à respecter la Règle Cardinale n° 1), je vous recommande de lire attentivement la cinquième partie de ce livre. Dans cette section, les explications de la psychologie comportementaliste sont de nature à rassurer : elles nous

permettent de comprendre pourquoi la persévérance paie en fin de compte.

### **La confidentialité**

L'aspect confidentiel des propos tenus durant cette rencontre devrait être respecté. Les rumeurs ne servent qu'à attiser le conflit et à en compromettre le succès.

Au travail, l'accord que vous faites peut devenir un événement connu de vos collègues. Egalement, le fait que vous et l'Autre vous soyez rencontrés pour régler un problème peut devenir un sujet de conversation entre les employés. Cependant, les détails de l'entente n'ont pas à être divulgués.

En tant qu'instigateur de cette Méthode, vous ne contrôlez que vous, quant à la confidentialité. Vous pouvez faire peu de chose pour influencer l'attitude de l'Autre, sauf de lui demander d'avoir pour vous les mêmes égards que vous avez pour lui. Si vous n'êtes pas sûr de sa capacité ou de sa volonté à le faire, il se peut que vous soyez soucieux de ce que vous dévoilez durant le Dialogue.

### **Les interruptions**

Qu'il n'y en ait aucune ! Prenez les moyens de faire intercepter les appels téléphoniques par une secrétaire ou par un répondeur automatique. Arrangez-vous aussi pour qu'il n'y ait pas d'interruptions par des collègues au travail et par les enfants ou les amis à la maison.

**Le moment**

Le moment de la journée ou de la semaine peut affecter le niveau d'énergie, l'attention et la facilité à être distrait durant la discussion. La règle à observer est la suivante : Trouvez un moment où ni l'un ni l'Autre n'est trop fatigué ou préoccupé par d'autres questions.

**Qui d'autre est présent ?**

Personne.



## Chapitre 10 :

Etape 3  
EN PARLER A FOND

Une rencontre favorisant la discussion est l'ingrédient principal de l'Auto-Médiation. Les étapes 1 et 2 permettent à la rencontre d'avoir lieu. Le fait d'accomplir les deux tâches selon la structure recommandée et le contexte de la discussion libère l'énergie qui est liée au conflit. Cela a pour effet de produire un changement d'attitude qui passe du « moi-contre-toi » pour devenir « nous-contre-le-problème ».

*La structure*

La rencontre se divise en quatre parties : l'Ouverture, l'Invitation, le Dialogue et la Percée. Nous allons décortiquer le tout à l'aide d'exemples, pour en illustrer le fonctionnement.

L'OUVERTURE

## EXPRIMEZ DE L'APPRECIATION

*« J'apprécie que tu acceptes de me rencontrer pour discuter de cette question. »*

## EXPRIMEZ DE L'OPTIMISME

*« J'espère que nous pourrons trouver une solution qui soit équitable pour nous deux. »*

## RAPPELEZ-VOUS LES REGLES CARDINALES

*« Il est très important que notre conversation ne soit pas interrompue et que nous allions jusqu'à la fin de la période, même si nous sommes frustrés. Es-tu certain de pouvoir rester jusqu'à midi si cela est nécessaire ? »*

*« Entendons-nous pour ne pas recourir aux jeux de pouvoir pour écraser l'Autre. Voyons plutôt quelles solutions nous pourrions accepter de part et d'autre, veux-tu ? »*

## DEFINISSEZ LE PROBLEME

*« La manière dont je comprends le problème, c'est que nous avons des vues différentes en ce qui concerne mon rôle pour le projet Atlantique. »*

L'INVITATION

*« Veux-tu me dire comment tu vois la situation ? »*

## LE DIALOGUE

Durant le Dialogue qui s'étend sur la plus grande partie du temps de la rencontre, vous accomplissez deux tâches :

Tâche n° 1 : Celle de rester, vous et l'Autre, activement engagés dans un processus de communication face à face (« le Processus Essentiel »).

Tâche n° 2 : Celle de soutenir les gestes de conciliation<sup>12</sup> faits par l'Autre et de les faire vous-même lorsque vous le pouvez en toute sincérité.

Voyons de plus près comment ces tâches sont accomplies.

### *Le Processus Essentiel*

« Le Processus Essentiel » est la forme de communication nécessaire pour la conciliation des différences existant entre les personnes et pour la solution d'un conflit :

*Une conversation face à face  
pour régler ces problèmes qui suscitent  
nos divergences,  
sans interruption,  
pendant tout le temps qu'il faut  
pour que se produise « une Percée ».*

Vous êtes celui qui a eu recours à l'Auto-Médiation et vous en comprenez le but ; il se peut que l'Autre n'ait pas cette

---

<sup>12</sup> Définis comme « des comportements non forcés, habituellement verbaux, qui exposent la vulnérabilité devant l'adversaire dans un conflit ». Voir aussi au chapitre 19, pour une explication plus complète des gestes de conciliation.

compréhension. Il dépend donc de vous que le processus soit maintenu. Les entraves au Processus Essentiel comprennent :

- Les conversations n'ayant rien à voir avec les difficultés de votre relation (le temps, l'actualité, de l'information technique, les autres sujets peu risqués).
- Les conversations qui impliquent que seules certaines personnes (collègues de travail, membres de la famille) sont la clé de la solution de votre problème.
- Les plaisanteries.
- Le découragement, l'expression de votre impuissance.
- Un silence prolongé.

Lorsque l'Autre s'engage dans ces attitudes qui font diversion, ravivez le Processus Essentiel à l'aide d'un commentaire. Il est préférable de réorienter que de critiquer.

Voici quelques exemples :

- *« Revenons au problème qui nous intéresse. Comment perçois-tu... »*
- *« Je sais que cela semble sans issue, mais essayons de trouver un moyen de nous en sortir. »*
- *« Tu n'as pas dit grand-chose depuis un moment. J'aimerais savoir ce que tu penses. »*

La capacité de laisser tomber des demandes antérieures vient en partie de l'action libératrice de la parole. Donnez à l'Autre beaucoup d'occasions d'exprimer ses opinions, ses vues, ses sentiments et ses valeurs. Pensez à votre description de la tâche comme ceci : « Solliciter les vues de l'Autre sur les questions abordées ». Ecoutez avec toute la patience et l'intérêt dont vous êtes capable.



Bien sûr, tout ce que l'Autre aura à dire, particulièrement au début du Dialogue, peut être dur à entendre. Il est possible qu'elle vous critique, qu'elle fasse des commentaires qui vous semblent injustes ou inexacts. Elle peut aussi répéter une fois encore des vieux reproches qui vous ont agassé dans le passé. Blessé par ces commentaires, vous serez peut-être tenté d'y répliquer sur le même ton. Après tout, vous aussi êtes un être humain et, à ce titre, pouvez avoir autant de ressentiment pour l'Autre qu'elle en a pour vous. Comme l'Autre, vous avez besoin de temps pour parler et pour exprimer vos vues. Vous aussi avez besoin de laisser sortir vos frustrations. Si vous avez de bonnes raisons de croire que l'Autre respectera son engagement en ce qui concerne les Règles Cardinales, vous pouvez exprimer ouvertement votre rancœur.

### *Les gestes de conciliation*

Les gestes de conciliation sont « l'ingrédient secret » de la « recette de paix » de l'Auto-Médiation. L'initiation et la réponse constructives à ces subtiles, mais puissantes « démonstrations volontaires de vulnérabilité » qui font réussir la méthode même quand nos illusions nous font croire que la situation est irrésoluble.

Avec le temps (quoique moins rapidement que vous le voudriez), vous pouvez vous attendre à des commentaires plus favorables, des « gestes de conciliation ». Les remarques de l'Autre commenceront à révéler la détente dans son attitude « moi-contre-toi » qui la mène à se battre. C'est le signe qu'elle devient plus réceptive à une attitude « nous-contre-le-problème ». Les gestes sincères et authentiques de conciliation n'apparaissent pas avant qu'on se soit libéré des impulsions agressives.

Comme vous êtes celui qui mène le Dialogue, c'est donc à vous d'être attentif aux commentaires bienveillants de l'Autre. Quand elle fait un geste de conciliation, même si vous êtes fâché, essayez

de le reconnaître. Et, bien sûr, faites des gestes de votre tour, quand vous pouvez le faire sincèrement.

Les gestes de conciliation apparaissent dans peu de formes, mais avec infiniment de variations à l'intérieur de chaque forme. Ci-dessous, nous présentons une liste de types de geste avec des exemples de leurs expressions et les réponses par les auto-médiateurs. Notez que nous présentons ces exemples sans ambiguïté. En réalité, les gestes sont souvent cachés derrière la critique ou le blâme. Par conséquent, dans la vie quotidienne, les gestes de conciliation sont inaperçus ou ignorés – des opportunités ratées pour faire la paix. En tant qu'initiateur, votre tâche est d'écouter, d'entendre et de répondre ces éléments puissants de Dialogue, et de saisir leur promesse. Voici, des exemples :

### **Les Types de Gestes de Conciliation**

#### **Faire ses Excuses**

Exemple : « *Je suis désolé que mes commentaires vous ont embarrassés à la réunion. Je n'aurais pas du les dire.* »

Réponse : « *Merci, j'apprécie que vous me le disiez.* »

#### **Accepter la Responsabilité**

Exemple : « *Je vois maintenant que j'ai contribué à la création de ce problème. Je ne l'ai pas vu avant.* »

Réponse : « *Merci d'avoir reconnu que nous y avons, tous les deux, joué un rôle.* »

**Concéder**

Exemple : « *Je suis prêt à me réunir avec vous, si vous pouvez le faire à un moment qui est convenable pour moi.* »

Réponse : « *Merci pour votre proposition. Quand êtes-vous disponible ?* »

**Se Révéler**

Exemple : « *Je me suis fait des soucis et pensais que vous voudriez vous venger contre moi. C'est pour ça que je vous évite depuis un petit moment.* »

Réponse : « *J'apprécie que vous me le disiez. Je vois que ceci n'est pas facile pour vous non plus.* »

**Exprimer des Sentiments Positifs** au sujet de l'Autre

Exemple : « *Vous êtes fort dans votre métier – très compétent.* »

Réponse : « *Merci pour le compliment. Vous aussi.* »

**Initier la Recherche d'une Solution**

Exemple : « *Comment pensez-vous qu'on doit procéder pour chercher une solution ?* »

Réponse : « *Merci d'avoir posé cette question. A mon avis...* »

### Ne cherchez pas à marquer des points

Les gestes de conciliation placent toujours la personne qui les fait dans une situation de vulnérabilité. L'Autre, qui lui fait face, est en bonne posture pour profiter d'un commentaire d'Ouverture (non défensif), pour « marquer un point ».

Lorsque l'Autre fait des gestes de conciliation, ne cédez pas à la tentation de marquer un point. *Ne profitez pas de la vulnérabilité de l'Autre*, même si l'Autre le fait. Le fait de rejeter les efforts de conciliation de l'Autre est une mesure de représailles caractéristique des disputes ordinaires. Si vous le faites, vous perdez la confiance de l'Autre et vous élargissez l'écart à réduire dans la recherche d'une solution. Le Dialogue n'est pas une argumentation ordinaire. Pour certaines personnes, marquer des points peut être une mauvaise habitude bien établie ; si vous êtes une de ces personnes, c'est le moment de changer vos habitudes.

### LA PERCEE

Le fait d'accomplir ces deux tâches - rester dans le Processus Essentiel et encourager les gestes de conciliation - dans ce contexte a pour effet de permettre les conditions favorisant la conclusion d'un accord sans aucune contrainte. La Percée se produit quand l'Autre et vous passez de l'attitude « moi-contre-toi » à celle de « nous-contre-le-problème » pour rechercher des solutions.

Parfois, certains accords, même s'ils sont restreints, peuvent être conclus après un Dialogue. Si pour quelque raison que ce soit, une rencontre ne donne pas l'occasion de la Percée, *n'abandonnez pas*. Fixez-vous une autre rencontre dans les jours suivants, ou mieux encore, quelques heures plus tard. Ne laissez pas ce contretemps entamer votre optimisme en ce qui a trait à la possibilité de contourner le Rocher sur la route.

Il arrive souvent que le laps de temps écoulé après un Dialogue infructueux donne l'occasion de faire des concessions sans perdre la face. Après un temps de répit, on peut justifier les gestes de conciliation en se disant : « J'ai eu le temps d'y repenser. ». En réalité, il se peut que le fait d'y avoir repensé ait peu à faire avec le changement d'attitude. Cependant, il y aura eu un changement d'attitude et une entente sera conclue.

### *La stratégie de l'armure*

Quand on utilise l'Auto-Médiation au travail, il peut être pratique de vous voir comme revêtu d'une « armure ». La personne ainsi protégée réalise qu'aucun mal ne peut lui être occasionné par des paroles acérées et par conséquent les laisse fuser sans chercher à s'en défendre. Elle laisse la volée de flèches tomber : elle est protégée, car elle sait que les mots ne peuvent pas causer des blessures physiques. Plus encore, elle invite les pointes quand elle sent que l'Autre ménage ses munitions. Même dans la bataille, elle est en sécurité, car elle sait que d'accepter les attaques de l'Autre sans les retourner est une stratégie secrète pour provoquer une attitude plus ouverte aux compromis chez l'Autre.

La personne protégée par son armure réprime l'impulsion de rendre les coups. Bien qu'elle sente une impulsion à réagir, elle ne lui donne pas libre cours : elle contrôle son attitude par la force de la volonté. Elle prête le flanc aux attaques de l'Autre, comme une cible placée à cette fin, sachant que l'énergie agressive finira bien par être épuisée. Ensuite, lorsque l'Autre sera plus réceptif, elle pourra négocier un accord avantageux.

Exemples :

- « *Comment t'es-tu senti quand j'ai manqué à ma promesse ?* »

- « *Qu'est-ce que tu as pensé de moi lorsque tu as su que c'était moi qui avais écrit le fameux mémo ?* »

Attention !

A moins que vous et l'Autre ne soyez tout à fait au courant de cette variante de l'Auto-Médiation, que j'appelle l'armure, je n'en conseille pas l'utilisation avec les membres de la famille ou avec vos plus proches collaborateurs au travail.

Pourquoi ? Dans les relations avec les conjoints, les frères et sœurs et les enfants, nous souhaitons resserrer nos liens affectifs. C'est aussi souvent vrai dans le cas de nos associés et de nos proches collaborateurs. Par contre, le but de notre relation avec nos collègues de travail, nos patrons, subordonnés et autres personnes du milieu de travail, est de simplement être capable de travailler en collaboration pour l'accomplissement du travail - sans chercher à resserrer des liens affectifs.

Par sa nature même, l'armure constitue une manœuvre trompeuse. Elle accélère le déclenchement de gestes de conciliation chez l'Autre, mais l'induit en erreur quant à l'authenticité de votre réceptivité et à votre Ouverture devant ses arguments. En réalité, votre attitude n'est pas sincère. Il est plus qu'improbable que vous soyez convaincu par l'Autre qu'il a raison et que vous avez tort. En négligeant de vous défendre, vous lui permettez de faire de fausses évaluations. Vous lui permettez de penser que vous lui concédez quelques points (qu'on appelle des « atouts du marchandage ») afin de le plonger dans un état émotionnel propre à faire tomber ses défenses et ainsi l'amener à faire des concessions sur les questions qui sont d'un réel intérêt pour vous. Le fait de recourir à l'armure régulièrement comme à une stratégie secrète avec les membres de votre famille peut ébranler leur confiance et créer des relations basées sur la malhonnêteté.

## Un meilleur moyen

En restant dans le cadre d'une conversation centrée sur le problème, nous agissons comme si une solution à gain mutuel existait, plutôt que de permettre à l'illusion du « Gagnant-Perdant » de prendre le dessus. Le fait de croire que seules des issues « Gagnant-Perdant » sont possibles mène à la non-communication et aux stratégies de jeux de pouvoir. L'hypothèse d'une solution à gain mutuel permet qu'on trouve, quand c'est possible, une solution satisfaisante pour les deux parties. En postulant qu'il n'y a que des solutions « Gagnant-Perdant », on exclut cette possibilité.

Nous reconnaissons donc qu'il y a une alternative aux Réflexes Inadéquats qui empêchent trop souvent que l'on règle les conflits. L'alternative est de maintenir le processus - en gardant la communication ouverte. Le passage du temps dans une communication ininterrompue permet ensuite aux forces déclenchées par l'Auto-Médiation de rendre harmonieuses les relations troublées par la discorde.





## Chapitre 11 :

## COMPETENCES POUR LE DIALOGUE

L'Auto-Médiation permet de surmonter le plus caractéristique des obstacles à la paix interpersonnelle : les *Réflexes Inadéquats*. Le simple fait d'engager une conversation face à face dans un climat propice, tout en se conformant aux Règles Cardinales, aide les gens à concilier leurs différences et à établir des relations plus satisfaisantes.

Pourtant, le lecteur sceptique demande : « Que fait-on des aptitudes ? Ne faut-il pas des aptitudes pour le Dialogue ? ».

Quel âge avez-vous ? Vous avez autant d'années d'expérience à l'école de la vie. Vous avez appris bien plus que ce que vous croyez sur la façon de communiquer ou de s'entendre avec les autres. Il est certain que nous apprenons des moyens de communication inefficaces en même temps que nous acquérons des aptitudes plus positives. Pourtant, tout compte fait, la plupart des adultes qui sont capables d'entretenir des amitiés, de garder un emploi, de faire partie de groupes et de survivre à l'épreuve de

l'expérience familiale, possèdent suffisamment d'aptitudes pour la communication pour une utilisation efficace de l'Auto-Médiation.

Cependant, gardons-nous d'ignorer les applications de la psychologie comportementaliste qui nous permettent d'accroître nos chances de succès dans l'utilisation de l'Auto-Médiation. Il y a trois aptitudes particulièrement utiles : *l'écoute, la négociation et l'affirmation de soi.*

## **L'ECOUTE**

Si parler et écouter sont les deux actions de la communication verbale, l'écoute est certes la plus noble des deux.

L'écoute témoigne de l'ouverture à ce que l'Autre dit. Comment cette réceptivité peut-elle être communiquée pendant le Dialogue ? Voici quelques outils caractéristiques de l'écoute :

- Garder constamment un contact visuel
- Ne pas interrompre l'Autre
- Ne pas donner son avis
- Résumer ce que vous avez entendu
- Faire des réflexions qui démontrent que vous comprenez comment l'Autre se sent

Les ennemis hostiles n'écoutent pas. Le fait d'utiliser ces outils amène l'Autre à constater que vous n'êtes pas un ennemi hostile et que vous êtes prêt à prendre en considération ses préoccupations et ses besoins. En sentant que ses besoins sont respectés, l'Autre sera moins porté à se laisser submerger par son agressivité afin de marquer un point par rapport à vous. Par l'écoute, vous prouvez que vous ne vous bouchez pas les oreilles et que vous êtes ouvert et réceptif à l'Autre. Vous acceptez d'écouter.

## LA NEGOCIATION

Nous obtenons des autres qu'ils comblent nos besoins à l'aide de la négociation. Certains auteurs populaires confondent la négociation et le « marchandage forcé » dans lequel les besoins de l'Autre ne sont pas pris en considération. Ici, nous nous préoccupons des différences que l'on veut concilier dans des relations interdépendantes établies. Nous avons des besoins mutuels et réciproques. Le marchandage forcé détruit la confiance et la bonne volonté. Une telle stratégie s'inscrit dans une perspective, au mieux, de court terme, au pire, d'autodestruction.

Un meilleur modèle de Dialogue est « la négociation selon des principes »<sup>13</sup> qui comprend quatre lignes directrices pour l'interaction. Dans la mesure où nous pourrions adopter un comportement selon ces principes durant le Dialogue, plus efficace sera l'Auto-Médiation pour nous aider à parvenir à un accord.

### 1) Séparez la PERSONNE du PROBLEME

Certaines caractéristiques chez l'Autre peuvent vous ennuyer. Ses valeurs peuvent vous offenser. Son manque de savoir-vivre peut vous irriter. Pourtant, même si vous désirez ardemment voir ces caractéristiques changer, elles seront toujours là. L'Autre restera la même personne avec passablement le même profil psychologique, cela, malgré vos efforts de rééducation. En outre, le fait de critiquer ses caractéristiques ne fera qu'envenimer le conflit tout en suscitant une attitude défensive. Comment donc la situation peut-elle changer ? Heureusement, le conflit peut être résolu sans changer la personne. Faites de votre mieux pour éviter les discussions portant sur les caractéristiques personnelles, les

---

<sup>13</sup> Adapté de Getting to Yes de Roger Fisher et William Ury, Houghton Mifflin, Boston, 1981

vôtres ou les siennes. Au lieu de cela, centrez votre attention sur le problème - sur les questions pour lesquelles vous cherchez une entente ou une action conjointe.

## 2) Centrez-vous sur les INTERETS et non sur les POSITIONS

Les conflits surgissent, en partie, parce que les personnes concernées tiennent à des positions (en apparence) incompatibles sur un ou plusieurs points. Comme le fredonnait le chanteur Paul Simon : « Tu veux dormir avec la fenêtre ouverte, je veux dormir avec la fenêtre fermée. Adieu ! Adieu ! Adieu ! » Dans le cas de cette chanson, le point de départ de la dispute est une fenêtre à fermer ou à ouvrir pendant que le couple dort. Les positions diamétralement opposées des deux conjoints les ont apparemment conduits à mettre fin à leur relation - une tragédie interpersonnelle.

Le piège d'un débat sur des positions est de croire que la meilleure solution possible se trouve dans un compromis. L'essence du compromis est qu'aucun des opposants n'obtient ce qu'il veut. Le marchandage basé sur la position est une lutte Gagnant-Perdant pour le pouvoir.

Cependant, chaque position mise de l'avant par les opposants repose sur des intérêts personnels sous-jacents qui peuvent ne pas être clairs même pour chacun d'eux. Si, au lieu de discuter à propos des positions, nous examinons nos intérêts personnels, ceux de l'Autre autant que les nôtres, des possibilités pour un gain mutuel commenceront à apparaître. « Dans quelle mesure le fait de dormir la fenêtre fermée m'affecte-t-il ? » « Pourquoi aimes-tu dormir la fenêtre ouverte ? » En explorant les réponses à ces questions, il devient évident qu'il y a moyen de concilier les intérêts des deux opposants, sans que l'un d'eux doive perdre.

### 3) Inventez des OPTIONS pour obtenir un gain mutuel

Le marchandage basé sur les intérêts crée une situation moins litigieuse pour le Dialogue qui permet la recherche de solutions à gain mutuel. Avec ce mode de collaboration, vous pouvez chercher des solutions qui soient avantageuses pour tous les deux. C'est à ce stade que le Dialogue est une discussion pour trouver la solution d'un problème et où vous avez davantage l'orientation de « nous-contre-le-problème » que « moi-contre-toi ». Idéalement, les deux opposants peuvent ressasser toutes les solutions possibles, en compilant toutes les idées leur venant à l'esprit sans se préoccuper d'examiner si elles sont prometteuses ou pratiques. Une fois qu'un ensemble de solutions a été inventorié, il s'agit de vérifier si chaque option est compatible avec les intérêts de chaque opposant.

### 4) Identifiez les CRITERES objectifs

S'entendre sur une question correspond à faire une action conjointe. Les décisions sont toujours basées sur des critères pour juger si ce sont de bonnes ou de mauvaises décisions.

Dans les discussions habituelles (où l'on cherche à faire une action conjointe), ces critères ne sont généralement pas conscients ou explicites. Néanmoins, ce n'est pas parce que nous n'en sommes pas conscients que ces critères ne sont pas présents. Supposons que vous ayez décidé d'aller à la Pizzeria Tony plutôt qu'au restaurant Chez Wong pour dîner. Comment avez-vous pris cette décision ? Si vous répondez : « Parce que je préfère cette cuisine », ou « Parce que je préfère l'atmosphère de cet endroit », nous pouvons en déduire que les critères guidant votre choix ce soir, pour ce restaurant, étaient : « La cuisine doit être meilleure » ou « L'atmosphère doit être plaisante. » Ceci veut donc dire qu'une décision, pour être bonne, doit répondre à ces critères. Par

contre une mauvaise décision serait celle qui ne répondrait pas à ces critères.

Un critère objectif est neutre par rapport aux intérêts des opposants. Cela veut dire qu'un observateur sans parti pris dirait que votre entente est tout à fait équitable. Si les critères de l'entente entre vous et l'Autre sont objectifs plutôt que subjectifs, votre entente est donc plus stable et aussi plus à même de durer. Si les critères sont subjectifs, un des opposants trouvera que la décision est injuste et par conséquent, il ne se sentira pas motivé d'y donner suite.

Revenons à notre conflit suscité par le fait de dormir la fenêtre ouverte ou fermée. Un critère objectif pour décider du moyen de remédier à ce problème pourrait être : « Nous avons le droit, tous deux, de dormir à l'aise ». Par conséquent, une solution juste devra permettre aux deux de dormir confortablement. Une entente (action conjointe) qui réponde à ce critère sera un accord valable.

### **L'AFFIRMATION DE SOI**

Si je pouvais doter mes enfants d'une qualité pour évoluer dans la société, ce serait la capacité de s'affirmer.

Il convient que nous définissions cette idée souvent mal comprise. Elle est mieux comprise lorsqu'on voit qu'elle est l'un des trois comportements sociaux suivants :

***Agression*** par lequel une personne viole les droits d'une autre.

***Soumission*** : Comportement d'une personne qui permet à une autre personne de violer ses droits.

***Affirmation de soi*** : Comportement d'une personne qui insiste pour que ses droits soient respectés sans pour autant violer les droits des autres.

Les lecteurs familiers avec les cultures orientales reconnaîtront que, au moins dans les formes d'organisation basées sur la hiérarchie, la soumission aux supérieurs est nécessaire pour survivre. Le fait de se conduire avec affirmation risque de faire perdre la face au supérieur et mène rapidement à l'exclusion de la personne qui s'affirme. Cependant, dans le contexte culturel occidental, j'avance les deux jugements de valeur suivants :

- L'affirmation est un bon comportement pour la conciliation des différences.
- L'agressivité et la soumission sont des comportements inadéquats pour la conciliation des différences.

L'agressivité suscite une attitude défensive chez les autres. L'agressivité est aussi l'expression de cette attitude : c'est le comportement que nous adoptons lorsque nous sommes sur la défensive. La soumission peut être une stratégie à court terme pour éviter la confrontation, mais elle sème le ressentiment qui apparaît au cours des épisodes ultérieurs du conflit.

Reprenons, une fois encore, l'exemple de la fenêtre ouverte/fermée qui provoque un conflit, où l'un des occupants du lit, en fermant rageusement la fenêtre et en criant d'une voix menaçante à l'Autre de la laisser fermée, a ainsi un comportement agressif. Les droits de l'Autre d'être à l'aise ont été violés. Si l'occupant du lit qui subit les cris et la colère de son conjoint abandonne la discussion et dort mal à cause du manque d'air dans la chambre, il a un comportement de soumission. Cette personne dont les droits sont violés aura certainement des ressentiments. Ce type de situation ne favorise pas la paix interpersonnelle.

L'affirmation peut remplacer la soumission : « Je veux dormir confortablement - un climatiseur m'y aiderait. ». En indiquant ses besoins et en insistant pour que le conjoint en tienne compte, la personne est davantage en mesure de trouver une solution à ce problème. Lorsqu'une solution à gain mutuel n'apparaît pas, les personnes en acceptent plus volontiers une autre même si elle n'est pas idéale, sans pour cela entretenir des sentiments hostiles, prêts à exploser à la prochaine occasion.

Même cahoteuse, c'est une voie

Donc, l'écoute, l'affirmation de vos besoins et la négociation pendant le Dialogue vous aideront à atteindre la Percée. Même si vous êtes très compétent dans ce domaine, vous trouverez que la voie est cahoteuse. Il n'existe pas de belle avenue pour la paix interpersonnelle. Ceux d'entre nous qui ont encore beaucoup à apprendre devront supporter les trous et les bosses. Faites de votre mieux avec le savoir déjà acquis à l'école de la vie. La route est peut-être cahoteuse, mais elle mène là où vous voulez aller.



## Chapitre 12 :

Etape 4  
TROUVER UN ACCORD

Pour beaucoup de personnes, la Percée est la partie la plus surprenante de l'Auto-Médiation : le changement d'attitude du « moi-contre-toi » au « nous-contre-le-problème ». Toute la défensive, la méfiance, et le désir de vengeance fondent comme neige au soleil sur le champ des batailles interpersonnelles, laissant apparaître des voies possibles autour du Rocher sur la route. Vous et l'Autre êtes maintenant émotionnellement prêts à unir vos efforts pour la quête de la meilleure voie.

Pourquoi la Percée se produit-elle ? Curieusement, elle n'est pas le résultat d'une persuasion logique, d'une pensée rationnelle ou d'un raisonnement approprié pour résoudre un problème, quoique nous puissions le croire quand elle se produit. Au contraire, elle surgit automatiquement, propulsée par des forces psychologiques qui concourent à produire cette situation significative, mais qui passe souvent inaperçue. Au chapitre 19, il est question de ces forces.

La Percée donne l'occasion à chaque opposant de s'entendre sur un point. Vous pouvez profiter tous deux de cette ouverture pour vous accorder sur un point qui vous tient à cœur l'un comme l'Autre. Plus qu'une simple preuve de bonne volonté, une entente définit votre interaction future l'un avec l'Autre. Les ententes les plus fructueuses sont *équilibrées*, elles sont *spécifiques quant aux comportements* et elles sont faites *par écrit*.

### **EQUILIBRE**

Il arrive souvent qu'une entente consiste en un échange de concessions entre les deux personnes, du genre : « Je ferai ceci si tu fais cela. ». A d'autres occasions, il est possible de trouver des solutions plus créatives qui mènent à un gain mutuel et qui répondent aux besoins de chacun sans qu'ils aient pour cela à faire des concessions.

Qu'elle découle de la découverte soudaine d'intérêts personnels similaires ou d'un compromis honorable impliquant quelques concessions, l'entente doit être équilibrée. En fait, chaque personne devrait trouver son compte dans l'entente. Il n'est pas nécessaire que ce soit exactement dans la même proportion, pourvu que chacun y trouve une motivation pour faire sa part à l'avenir. Une entente mal équilibrée est vouée à une courte vie.

### **SPECIFIQUE SUR LE COMPORTEMENT**

L'entente permet de statuer sur un comportement spécifique à partir du climat de bonne volonté qui prévaut au moment de la Percée.

Les accords qui sont trop généraux ou qui concernent nos pensées, nos attitudes ou nos valeurs peuvent échouer parce que nous ne pouvons voir ou entendre des pensées, des attitudes ou

des valeurs. Ces attitudes « mentales » sont invisibles, dissimulées dans nos esprits. Les accords concernant les comportements qui peuvent être vus ou entendus sont vérifiables.

Par exemple, l'entente par laquelle tu acceptes de « respecter mes désirs » ou « d'être honnête et ouvert », peut ne pas tenir car nous ne pouvons pas vérifier si, dans les faits, tu « respectes mes désirs » ou « es honnête ». Tu peux prétendre que tu l'es, je peux penser que tu ne l'es pas. Les intentions ne sont pas aussi faciles à discerner que les comportements.

Donc, nous devrions établir des ententes spécifiant qui fait quoi, quand et combien de temps et à quelles conditions. Si une entente est spécifique en ce qui concerne les comportements, il sera facile de déterminer jusqu'à quel point chaque personne l'a respectée.

Pendant le Dialogue, au moment de conclure l'entente, il convient de vérifier les diverses propositions de l'accord en regard de la nature spécifique des comportements. Les questions qu'il convient de poser sont :

- *« De quelle manière est-ce que je pourrai dire que [tu respectes mes désirs] ? »*
- *« Quels comportements est-ce que je devrais voir et entendre [quand tu es honnête et ouvert] ? »*

Il en résultera une compréhension claire, de part et d'autre, de la manière que l'entente sera appliquée concrètement. Si vous avez à décider lequel de vous doit faire le voyage à Kansas City, tous les compromis et concessions doivent être détaillés. Si vous déterminez les responsabilités pour le projet Atlantique, tous les aspects de vos rôles interdépendants devront être décrits. Cette clarté a pour résultat la distinction des responsabilités de chacun dans la recherche d'une solution à notre problème.

**ECRIT**

D'habitude, les accords sont plus compliqués que de simples décisions oui-non ou des solutions faciles-à-se-rappeler. En écrivant les termes de l'entente, acceptables pour chacun, vous vous prémunirez contre les pertes futures de la mémoire sélective. Chacun de vous devrait avoir une copie du document. Il arrive parfois que des questions relatives à l'accord passé surgissent quelque temps après. Le document peut alors servir de référence pour répondre à ces questions.

**Responsabilité personnelle**

L'entente ne peut être valable que si les personnes acceptent la responsabilité de chacune faire leur part. Habituellement, le défi dans cette recherche de concilier nos différences est de trouver la manière de distinguer les responsabilités des participants tout en résolvant le problème qui les oppose. En utilisant l'Auto-Médiation, ce dilemme disparaît : un accord spécifiant les comportements délimite les responsabilités de l'un par rapport à l'Autre.

Une fois que l'entente décrit en détail les comportements, il dépend de chaque personne de s'acquitter de la responsabilité qui lui est dévolue à elle personnellement - un défi beaucoup plus facile à relever. A partir du moment où une entente est conclue qui respecte les intérêts personnels de chacun, les deux personnes ont une motivation pour faire leur part sérieusement.

**Durée limitée de l'entente**

Il peut être pratique de s'entendre à l'avance pour limiter la durée de l'entente. En effet, il se peut que vous préféreriez vous engager pour une semaine ou pour un mois. Au terme de cette période, vous souhaiterez peut-être renégocier certaines clauses de cet

accord. En attendant, vous devriez vous obliger à faire ce que vous vous êtes engagés à faire, même si cela semble insatisfaisant ou injuste après un certain temps.

L'entente est-elle toujours nécessaire ?

La valeur du Dialogue réside surtout dans le simple fait qu'il ouvre les voies de la communication. Bien que les mots puissent blesser, la communication face à face peut être une bonne thérapie pour les relations écorchées. Aussi les divers éléments d'un accord peuvent-ils n'être que d'une importance relative.

Ceci est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de la conciliation des différences entre deux conjoints. En fait, l'étape 4 peut être complètement ignorée lorsqu'il n'y a pas de problème à régler – parlez à cœur ouvert occasionnellement afin de reconfirmer votre affection et votre confiance.

Toutefois, il arrive souvent qu'une décision concernant une action conjointe s'impose et qu'elle doive être concrétisée. C'est le cas pour le choix d'une nouvelle auto ou du vendeur qui devra aller à Kansas City la semaine prochaine. Habituellement, les conflits en milieu de travail impliquent des problèmes liés à l'entreprise qui doivent être réglés. Dans ces exemples, que ce soit au travail ou à la maison, la Percée présente une occasion importante de conclure une entente pour le problème qui nécessite une solution.

Le résultat

La question quant à savoir s'il est nécessaire de conclure une entente se résume à ceci :

- Si une décision entraînant une action conjointe en rapport avec la question litigieuse exige le consentement ou la

participation des deux personnes, une entente doit alors être faite.

- Si ce n'est pas le cas, le Dialogue peut se terminer sans la conclusion d'une entente. Cependant, en optant pour l'entente, les participants peuvent avoir le sentiment satisfaisant que la page est tournée.

### **MODELE D'ACCORD**

Problème : Comment Jeanne et Gilles peuvent-ils partager les corvées domestiques le soir ?

Jeanne accepte de ne rien demander à Gilles pendant la demi-heure qui suit son retour à la maison, après le travail. Une fois cette période passée, elle peut lui demander de l'aider à préparer le dîner et à s'occuper des enfants. Elle s'engage à ne pas critiquer ce qu'il choisit de faire pendant sa « demi-heure sacrée », ni de lui en tenir rancune.

*L'avantage pour Jeanne : elle obtient l'aide volontaire de Gilles pour la préparation du dîner et pour s'occuper des enfants.*

De son côté, Gilles accepte, une fois sa « demi-heure sacrée » finie, de participer avec Jeanne aux tâches domestiques reliées à la vie familiale : aider Jeanne à préparer le dîner, à faire la vaisselle et à mettre les enfants au lit. Par contre, pendant sa demi-heure, il peut se reposer, lire, travailler à son bureau ou faire ce que bon lui semble. Gilles accepte la responsabilité de dire à Jeanne quand sa demi-heure est terminée et qu'il est prêt à l'aider. Il comprend que s'il ne lui dit pas qu'il a fini sa période, Jeanne a le droit de venir lui demander de venir l'aider.

Gilles consent à ce que la fin de sa demi-heure ne soit pas plus tard que six heures, même s'il arrive à la maison après cinq heures et demie : son retard ne peut être une excuse.

*L'avantage pour Gilles : il a le droit de décompresser en paix après le travail.*

Nous consentons à remplir cet engagement chaque jour ouvrable, à compter d'aujourd'hui jusqu'à ce que nous en reparlions lors notre prochaine rencontre, dans trois semaines.

A prendre ou à laisser

Nous venons de faire la description complète de l'Auto-Médiation pour la conciliation des différences au travail et à la maison. Essayez-la. Faites de votre mieux. Ne soyez pas réticents à l'utiliser sous prétexte que vous ne la comprenez pas suffisamment bien. Cette Méthode est solide. Elle permet des erreurs et des imperfections. Ne perdez surtout pas de vue le Processus Essentiel :

*Avoir une conversation face à face  
en ce qui concerne les questions pour  
lesquelles nous avons des divergences,  
sans interruption,  
pendant tout le temps nécessaire  
pour atteindre la Percée.*

Pendant le Dialogue, agissez selon votre choix et non comment vous aimeriez, agir. Le choix demande plus de courage que de compétence.

Appliquez la Méthode. Après une ou deux réussites, vous pourrez utiliser l'Auto-Médiation à partir de votre expérience, sans avoir besoin de vous référer à ce livre.





## Partie 3

### LES LIMITES



Chapitre 13 :

## LA RESOLUTION D'UN CONFLIT N'EST PAS RATIONNELLE

*Le problème n'a pas à être résolu  
pour que le conflit soit résolu*

« Mon œil ! » vous exclamerez-vous. « Cela n'a pas de sens. »  
Voyons cela de plus près.

Bien des personnes sont surprises de constater que la voie de l'harmonie passe par une jungle où la colère, le ressentiment et tout autre sentiment « négatif » foisonnent. Vous avez pu remarquer que l'Auto-Médiation ne décourage pas l'expression de ces sentiments : elle permet au contraire de les libérer. En cela, elle contredit les suggestions habituelles comme : « Faites bonne figure. » ou « Soyez logique. ».

### Un enseignement tiré de la psychologie

Une des tâches les plus courantes des psychothérapeutes consiste à aider leurs clients à prendre conscience de la colère qu'ils refoulent et à leur indiquer comment l'exprimer de manière saine, non destructive et non violente dans les situations appropriées. Il est rare que les thérapeutes trouvent convenable d'aider leurs clients à refouler tout sentiment de colère. En effet, la colère refoulée est une cause importante de névroses, particulièrement de dépression ; elle envenime les relations interpersonnelles.

L'étape « Parler à fond » de l'Auto-Médiation donne l'occasion, selon un cadre relativement sûr, d'exprimer la colère de manière productive. Cela est nécessaire. Nous devons passer par là et non à côté. Pour accéder à l'harmonie dans les relations interpersonnelles, il faut pouvoir se défouler sans violence, communiquer sans se replier sur soi-même.

Pour être clair, la colère ne se manifeste pas toujours par des cris. La colère peut s'exprimer comme une déclaration ferme des besoins, intérêts et perceptions. Beaucoup de personnes préfèrent ce dernier mode de communication, cependant la plupart des personnes ont l'habitude de crier. Bien que l'agression verbale rende l'Auto-Médiation rude, le processus peut néanmoins être efficace.

### Le cœur a des raisons

Un conflit ne peut pas être réglé seulement avec des raisonnements. En réalité, la raison a peu à faire dans ce cas. Malgré nos tendances parfois de croire le contraire, nos croyances et attitudes ne sont pas entièrement le résultat de « l'analyse logique des faits ».

Une discussion des enjeux « factuels » et « émotionnels », qui existent dans tous les conflits, sera le sujet du chapitre 18. Pour le moment, nous noterons que l'Auto-Médiation produit les deux résultats :

- 1) Factuel : une solution du problème qui est mutuellement acceptable et qui satisfait les intérêts objectifs des deux parties.
- 2) Emotionnel : l'amélioration de la confiance, le respect, l'acceptation – comment nous nous sentons dans la relation.

La résolution des questions émotionnelles a une influence sur nos expériences *subjectives* de la relation, ce qui n'est pas déterminé directement par les faits *objectifs*. Sans doute, vous avez observé une personne qui est en colère dans une situation où l'autre personne garde son sang-froid.

Comment ceci peut-il se produire ? Si les deux personnes voient les mêmes faits, pourquoi n'ont-ils pas la même expérience ?

Nous sommes propulsés en conflit par l'apparence de positions incompatibles sur des questions factuelles – Je veux « A » alors que tu veux « B ». Mais, ce qui *apparaît* factuel et qu'on croit représenter des différences objectives et rationnelles, s'avère souvent en réalité n'être qu'une façade qui cache des menaces pour nos besoins émotionnels. Alors, ces enjeux sont « pseudo-factuels », une terminologie que nous reverrons dans le chapitre 18.

Alors, ce que nous *pensons* faire pendant un Dialogue sur un problème factuel quand, en effet, nous cherchons une résolution pour nos besoins émotionnels, inconsciemment.

## Interdépendance

Lorsque nous sommes peu interdépendants - c'est-à-dire, que nous avons peu de besoins émotionnels les uns par rapport aux autres - nous pouvons gérer nos différends relativement facilement. Nous pouvons être généreux, souples, et trouver des compromis sur les questions factuelles parce que nous risquons peu émotionnellement.

Par contre, les conflits qui se déclenchent dans nos relations les plus importantes, au travail ou dans notre famille, nous concernent profondément. Nos besoins de confiance, d'intimité, et de coopération sont à risque. Ceux-ci sont profondément émotionnels et non rationnels. Peut-on résoudre un manque de confiance par une solution rationnelle ? Et la peur ? Et les blessures émotionnelles ? Evidemment, la résolution de ces besoins n'est pas si facile qu'une question de budget. Etablir la confiance prend du temps. En particulier, il faut du temps de Dialogue, de contact, du temps ensemble sans distanciation ni coercition - du temps dans le Processus Essentiel.

Donc, lorsque nous utilisons l'Auto-Médiation dans nos relations les plus interdépendantes, la solution pour les questions factuelles est secondaire par rapport à la résolution des enjeux émotionnels. C'est-à-dire, que les faits objectifs discutés ont moins d'importance que notre expérience subjective dans la relation.

Par conséquent, plusieurs conversations sur une question factuelle peuvent être nécessaires avant de trouver une solution ; et ceci tout en gardant le conflit résolu en minimisant les menaces perçues sur nos enjeux émotionnels. Nous pouvons participer dans des Dialogues à répétition avec notre partenaire au travail sur une décision stratégique, par exemple le lancement d'une nouvelle gamme de produits. Ou bien, nous pouvons discuter

longuement et fréquemment avec notre époux sur une question factuelle et émotionnelle comme : où habiter ou quelle carrière est la plus importante ou si l'on veut avoir des enfants. Ce genre de questions mérite plusieurs discussions et ne peuvent pas - ou ne doivent pas - être décidées après une seule conversation.

Cependant, en passant beaucoup de temps dans le Processus Essentiel, parfois des semaines ou des mois, nous résolvons des enjeux émotionnels. L'anxiété est la réponse naturelle et automatique à une incertitude de longue date concernant la satisfaction de nos besoins émotionnels. Mais l'incertitude est inévitable pendant nos Dialogues sur des enjeux factuels et complexes. Le temps passé en Dialogue résout les conflits récurrents pendant que nous trouvons une solution au problème factuel.

L'utilisation de l'Auto-Médiation à répétition dans nos relations les plus interdépendantes établit et maintient donc une atmosphère de confiance, d'acceptation et de coopération. Dans cette atmosphère, les enjeux lourds, factuels peuvent être résolus à terme, avec un maximum de logique et de raisonnement. L'application de l'Auto-Médiation dans notre vie quotidienne est encore plus développée dans le chapitre 21.

#### Il n'y a pas de solution rapide

Nous voyons, donc, qu'une seule « dose » d'Auto-Médiation ne guérit pas une relation cassée - au moins une relation profondément interdépendante. Les effets positifs sur la confiance et la coopération produits par chaque Dialogue sont renforcés et maintenus par des Dialogues successifs. Ceux qui cherchent une solution rapide seront déçus par cette dure réalité. Mais ceux qui veulent développer de bonnes relations au travail et dans la vie privée, et qui sont prêts à investir l'effort, seront rassurés de savoir qu'il y a une lumière au bout de tunnel - et non un autre train, comme on peut être tenté de croire.

Donc, la notion simpliste que nous résoudrons nos conflits par la raison toute seule peut être jetée à notre « poubelle de naïveté ». A sa place, nous devons nous soumettre à un processus sur lequel nous n'avons pas le contrôle ni direct ni exclusif et qui peut nous sembler dépourvu de sens rationnel. Paradoxalement, accepter que nous ne pouvons pas forcer le résultat que nous désirons, nous devons faire confiance au processus qui nous l'apportera : comme on disait dans les années 1960 « si tu aimes quelque chose, laisse-le partir, il reviendra si c'est ton destin ».

Acceptez le malaise

Peut-être qu'une personne formée à la discipline Zen peut arriver à se détacher assez de ses émotions pour ne pas se sentir mal à l'aise pendant le Dialogue. La plupart d'entre nous n'avons pas ce niveau de contrôle sur nos émotions ; nous trouvons le conflit désagréable. L'Auto-Médiation exige que nous interagissions avec l'Autre, face-à-face, en acceptant une atmosphère chargée de tension alors que nous « parlons à fond ». Cet outil de communication est simple du point de vue conceptuel, et il est utilisable, mais il n'est pas émotionnellement facile. L'utilisation de l'Auto-Médiation nous oblige à accepter un malaise temporaire. Nous devons prendre la décision réfléchie au départ, de supporter l'inquiétude momentanée pour atteindre nos désirs d'une relation améliorée.

Avec de la pratique, sachant que vous agissez d'une façon que vous avez choisie et dans un but précis et que vous pouvez faire confiance à la méthode d'Auto-Médiation, vous verrez diminuer ce sentiment de malaise. Jusqu'à ce moment là, et sans joindre les maîtres du Zen, le Dialogue restera lié avec le stress. L'utilisation de cette procédure pour faire la paix exige une tolérance du malaise, non la faiblesse de l'éviter.



Chapitre 14 :

### CE QUE PEUT LA METHODE, ET CE QU'ELLE NE PEUT PAS

Ma profession de médiateur auprès d'organismes ou de familles m'a permis de remarquer le vœu pieux que plusieurs font : voir disparaître le conflit.

Ce désir de paix est certes compréhensible, mais il peut conduire à des problèmes. S'il n'est pas contrôlé, ce désir de voir disparaître le conflit suscite l'attente suivante : si la médiation est fructueuse, la relation de mon client avec l'autre personne devra être exempte de tout conflit à l'avenir. Si c'est là la mission que je me donne, je suis voué à l'échec.

Une illusion

Nous avons l'illusion que le conflit devrait être absent dans toute « bonne » relation. Nous considérons le conflit comme une

maladie sociale et par conséquent, nous présumons qu'il existe un remède.

Nous nous complaisons dans cette illusion trop idéaliste. C'est pourquoi nous sommes déçus chaque fois qu'un conflit altère les relations qui nous importent. Nous semblons incapables de saisir que le conflit est inhérent aux relations tout comme l'humidité l'est à l'eau. Lorsque nous y sommes forcés, nous pouvons admettre de mauvaise grâce que le conflit fait partie intégrante des relations interpersonnelles. Toutefois, un intermède de paix permet à l'illusion de renaître comme le phœnix des cendres laissées par le conflit interpersonnel. Prenez garde à ce retour et rappelez-vous que :

*L'Auto-Médiation n'est pas un remède au conflit.*

En vous accrochant désespérément au rêve impossible d'une relation sans conflit avec votre conjoint, votre patron, votre enfant, votre collègue, votre colocataire ou vos frères et sœurs, vous mettez en danger votre capacité d'utiliser de manière efficace l'Auto-Médiation. Le fait de prendre cette illusion comme critère d'efficacité de la Méthode vous conduira toujours à des déceptions. Vous pourriez alors rejeter vos réussites, car elles ne répondraient pas à vos attentes. Ne reproduisez pas la bêtise du pêcheur affamé qui rejette à l'eau chaque petit poisson qu'il prend parce qu'il ne pourrait pas remplir son poêlon. On arrive à se nourrir de petites portions et de réussites imparfaites.

La question de ce chapitre n'est donc pas : « Pourquoi le conflit est-il inévitable ? ». Acceptons ce truisme peu enviable de l'activité humaine et envisageons cette question de l'angle suivant : « Qu'est-ce que je peux attendre, tout en étant réaliste, de l'Auto-Médiation pour la conciliation des différences ? ».

Une fois encore : les relations et les besoins

Revoyons le premier chapitre selon lequel les relations sont des moyens propres à satisfaire les besoins des personnes concernées. Chacun de nous a des besoins et se tourne vers l'autre pour les satisfaire : la relation est le véhicule qui transporte ces besoins. Plus le véhicule doit transporter de besoins, plus lourde est sa charge. Parfois, la charge dépasse la capacité du véhicule.

Même les relations solides ont des limites. Lorsque le véhicule est surchargé, certains besoins ne sont pas satisfaits. En outre, ils sont affaiblis quand le temps de communication est insuffisant. Les conjoints qui ont leur carrière, les employés qui sont trop occupés par leur travail, les patrons qui ont d'autres tâches que celle d'encourager notre travail, les frères et sœurs devenus adultes qui ont leurs propres responsabilités familiales - toutes ces activités diminuent le temps et l'énergie disponibles pour les communications entre les personnes dans une relation. Ce sont des charges qui écrasent le véhicule de notre relation qui devient trop petit pour pouvoir répondre à nos besoins.

Quand le véhicule est rempli à pleine capacité, nous n'avons plus rien à donner. Quand les besoins d'une personne par rapport à l'autre surchargent la capacité du véhicule à les transporter, certains besoins restent donc insatisfaits. Par conséquent, on est justifié de se sentir peu nourri d'une telle relation. Il n'y a qu'un pas entre le fait de se sentir peu nourri d'une relation et celui qui nous mène à concevoir un ressentiment envers l'autre qui nous apporte trop peu dans notre relation avec lui. Ce pas est franchi lors d'une remarque ou de circonstances que nous percevons comme de l'indifférence de l'autre pour nous, de l'hostilité ou de l'ennui qu'il éprouve en notre compagnie. Remarquez bien que j'insiste sur le fait qu'il s'agit là d'une perception. Il n'est pas question de son intention véritable. Nous nous comportons et

agissons selon notre interprétation du comportement des autres, non de sa véritable signification.

#### La perception sélective

Une fois que la méfiance s'immisce dans notre évaluation des motifs et des sentiments de l'autre à notre endroit, toutes les preuves viennent s'accumuler pour corroborer notre perception. L'information s'accumule pour renforcer des perceptions déjà là à cause de l'effet de distorsion créé par la « perception sélective ».

Nous avons besoin de sentir que ce qui nous entoure a du sens : nous avons besoin de cohérence. Si de nouveaux faits ne coïncident pas avec ce que nous pensons maintenant, nous effectuons une distorsion de ces faits afin d'établir une cohérence avec ceux qui précèdent. C'est ainsi que la nouvelle information passe par un filtre perceptuel qui élimine les incohérences.

Comment la sélection des perceptions conduit-elle au conflit interpersonnel ? Etant donné notre besoin d'un système cohérent, nous déformons nos perceptions de nos interactions avec les autres de manière à ce que nous laissions, de manière sélective, l'information nous confirmer que nous « avons raison ». L'information nous indiquant que nous « avons tort » ne passe pas facilement ces filtres perceptuels. Ainsi, pièce par pièce, les données réunies concourent à former un ensemble qui confirme nos soupçons sur les sentiments et les attitudes de l'autre envers nous.

#### Le test de la réalité

A moins que les perceptions soient testées avec la réalité objective (c'est-à-dire avec les intentions réelles de l'autre), les situations fausses peuvent progresser. Le fait d'en parler avec l'autre nous permet de vérifier la pertinence de nos perceptions en

regard des réponses qu'il nous donne. La conciliation efficace des différences interpersonnelles au jour le jour exige qu'on se parle.

Lorsque l'interdépendance est forte et que le temps dont nous disposons pour communiquer est limité, la tâche qu'ont les deux personnes de vérifier adéquatement les perceptions est difficile. Comme nous sommes des gens occupés, nous avons rarement assez de temps pour toujours procéder à ce test de la réalité.

Le défi que pose la sélection des perceptions est déjà quelque peu décourageant. Cependant, pour empirer les choses, nous sommes simultanément handicapés par nos deux Réflexes Inadéquats, soit la non-communication et les jeux de pouvoir. Ces freins à la communication diminuent même notre capacité de demeurer face à face assez longtemps pour accomplir la tâche qui consiste à trouver un accord.

#### Des attentes réalistes

C'est ainsi que nous faisons face à cette désolante situation chaque jour, dans nos relations familiales ou au travail. Comment l'Auto-Médiation peut-elle nous aider ? Avec le Dialogue, nous :

- éliminons les Réflexes Inadéquats ;
- devons entretenir une discussion face à face dans le cadre du processus essentiel ;
- exploitons la puissance de plusieurs forces psychologiques dans le but d'atteindre l'harmonie (exposé au chapitre 19).

A la suite de quoi, nous pouvons nous attendre à :

- découvrir que l'autre valorise notre relation, comme nous-mêmes le faisons (même si ce n'est pas de la même façon) ;

- voir quelles demandes faites à l'autre l'empêchent de répondre à nos besoins ;
- nous rendre compte que certaines de nos présomptions et de nos perceptions concernant ce qu'il pense et ce qu'il ressent sont erronées ;
- augmenter notre volonté, de part et d'autre, de faire des compromis afin de maintenir la relation.

Toutefois, même ces quatre résultats modestes ne doivent pas être vus comme des acquis permanents qui ne peuvent pas être perdus. A cet égard, nous ressemblons à la grenouille de la fable, qui se trouvait au fond d'un puits et qui faisait un saut de trois pouces pour ensuite reculer de deux.

Les relations ne sont pas statiques. Elles sont dynamiques, vivantes et s'élaborent à partir des événements quotidiens, eux-mêmes modifiés par le flux incessant de la vie. La compréhension mutuelle et les perceptions clarifiées qui résulteront du Dialogue sont couvertes par le sédiment des nouveaux événements quotidiens.

#### Entretenir une relation

Les relations interpersonnelles ont besoin d'être entretenues, tout comme la machinerie réclame un entretien. Sans un soin régulier apporté à certains éléments du système, il en résulte une détérioration du fonctionnement.

Si une relation a été difficilement maintenue pendant longtemps, une dose de ce simple remède pourra être considérée comme un progrès spectaculaire. Son effet peut durer des jours, des semaines ou plus longtemps. Toutefois, pour une relation plus régulièrement entretenue, une dose peut ne pas avoir cet effet

spectaculaire parce que les opposants n'ont pas si désespérément besoin de paix.

Comment entretenir une relation ? Entre deux personnes dont la relation est productive et satisfaisante, les Règles Cardinales constituent une habitude régulière, voire un réflexe automatique. Les personnes parlent fréquemment de leur relation. Elles ne recourent pas aux Réflexes Inadéquats, même dans une situation stressante. Elles ne se quittent pas en pleine dispute. Elles demeurent physiquement et émotionnellement accessibles à l'autre tandis que la colère est exprimée. Elles n'utilisent pas la contrainte ni l'intimidation pour forcer l'autre à se plier à leurs demandes. Leurs décisions sont prises à partir d'un consensus et non en outrepassant les objections de l'autre. Elles reconnaissent les gestes de conciliation que l'autre pose et s'organisent pour que la vulnérabilité, la confiance et l'ouverture soient récompensées plutôt que punies. Ces pratiques sont aussi importantes pour entretenir de bonnes relations en milieu de travail qu'elles le sont pour de bons mariages.

Qu'est-ce qu'une « bonne relation » ?

Cependant, des différences apparaissent, entraînant sporadiquement des conflits troublant les relations, même les bonnes. Chaque opposant a des besoins qu'il est justifié d'espérer voir comblés par l'autre, il se crée donc une interdépendance. Leurs besoins, même quand ils sont occasionnellement satisfaits, ne disparaissent pas, tout comme la faim ne cesse d'exister pour toujours juste parce qu'on a savouré un repas nourrissant.

Donc, la différence entre une « bonne » relation et une « mauvaise » ne réside pas dans la présence ou l'absence de conflit. La différence réside dans l'efficacité des personnes à régler les conflits. Le conflit ne peut être résolu qu'au moyen de la communication. Si le processus est marqué par la manière de

communiquer préconisée ici, c'est bon. Si le processus est marqué par les Réflexes Inadéquats dans toutes leurs formes, c'est mauvais. De bonnes relations sont satisfaisantes et nous rendent heureux ; de mauvaises relations sont frustrantes et nous rendent malheureux. Sachant utiliser l'Auto-Médiation nous donne le choix ; nous ne sommes plus les victimes des choix des Autres. Que préférez-vous ?



Chapitre 15 :

### QUAND ÇA MARCHE, QUAND ÇA NE MARCHE PAS

Je vous annonce une bonne et une mauvaise nouvelle. La mauvaise : l'Auto-Médiation ne marche pas pour toutes les relations. La bonne : après avoir lu ce chapitre, vous saurez quand ça marche et quand ça ne marche pas.

Les affrontements se produisant à partir des différences qui existent dans la plupart des relations peuvent être réglés de façon satisfaisante à l'aide de cette méthode. Toutefois, dans certains conflits, il manque les éléments nécessaires au succès. Ce chapitre décrit les huit conditions préalables permettant à l'Auto-Médiation de marcher.

### Les traits de caractère

Quand on est pris dans les « affrontements de personnalités », on en conclut souvent qu'il n'y a pas moyen de régler ce conflit à cause de la personnalité de l'autre - c'est l'illusion de la Personne Méchante. Il est vrai que certains traits de caractère peuvent affecter le fonctionnement de la Méthode, la rendant moins efficace. Aussi, certains de ces traits de caractère qui sont pertinents vous seront indiqués dans la liste des huit conditions préalables.

L'Auto-Médiation est conçue pour être utilisée quand on trouve chacun des points suivants :

#### Condition préalable n° 1 :

##### **Il s'agit d'un conflit entre deux personnes.**

Certains des éléments de la Méthode sont utilisés pour le team building ou pour résoudre des problèmes dans un groupe, pour la consultation familiale et pour les négociations de conventions collectives, pour ne nommer que ces situations où il peut y avoir des conflits à régler. Toutefois, quand il y a plusieurs parties en litige ou quand une des parties en conflit est constituée de plus d'une personne, il faut habituellement recourir à une stratégie plus complexe pour régler la situation.

Souvent, un conflit qui semble inclure plusieurs personnes peut être reformulé pour qu'il soit résoluble par deux personnes. Supposons que votre équipe a plusieurs conflits et le chef du groupe n'agit pas. Vous pouvez approcher un autre membre de l'équipe et, par l'Auto-Médiation, résoudre vos problèmes, même si vous êtes entourés d'autres conflits.

Condition préalable n° 2 :**Les deux intervenants entretiennent  
une relation interdépendante.**

Les deux intervenants doivent entretenir une relation importante qui, en principe, n'est pas sur le point de finir bientôt. Il peut arriver que vous soyez irrité par le manque de tact d'un caissier à la banque ou d'un téléphoniste, mais vous n'entretenez pas de relations suivies avec ces personnes. Ni vous, ni ces personnes ne dépendez l'une de l'autre pour satisfaire des besoins affectifs, votre relation est basée sur des rapports limités et peu fréquents.

L'Auto-Médiation est normalement inadéquate et inutile quand il s'agit d'une relation qui n'existe que le temps de la négociation d'une ou de quelques questions, comme le prix d'achat d'un article.

Lorsque le besoin d'une interaction ne se fait pas sentir, il n'y a pas de problème. En voici deux exemples : un couple divorcé sans enfants ; des employés dont la tâche ne nécessite pas qu'ils travaillent ensemble. Ces personnes ne s'aiment peut-être pas, mais leur conflit peut mieux se régler en évitant d'être en contact. Dans ce cas-ci, il y a peu de conséquences au Réflexe Inadéquat n° 1 - la non-communication. L'inimitié entre les personnes dont les besoins n'ont pas à être satisfaits par l'autre ne conduit pas à un conflit interpersonnel.

S'il vous vient à l'esprit, en lisant ce chapitre, une situation spécifique que vous voudriez voir réglée, mais qui ne semble pas répondre à cette condition préalable, c'est, je le soupçonne, que vous avez une relation interdépendante. Les besoins que vous avez par rapport à l'autre sont tout simplement encore mal définis.

Condition préalable n° 3 :**Les deux personnes concernées sont présentes pour le Dialogue et y participent.**

Il faut deux mains pour applaudir. Un conflit interpersonnel est un processus basé sur la dynamique de deux personnes. Une personne peut régler un problème personnel ; il en faut deux pour régler un problème interpersonnel. Sans l'intervention des deux personnes concernées dans une dynamique conflictuelle, il n'y a pas de solution possible - pas d'applaudissements. Chacun de vous peut avoir un intérêt inégal à résoudre le problème, de même que l'enthousiasme pour en parler peut être différent. Si vous doutez de la bonne volonté de l'autre à participer, relisez, au chapitre 8, le peu d'exigences nécessaires chez votre opposant. Il ne faut vraiment qu'un très faible engagement pour que la Méthode puisse fonctionner.

Un trait de caractère : *le compromis schizophrène*

Certaines personnes ont vécu, dans leur enfance, des expériences qui leur ont appris que les relations sont dangereuses. Elles en ont déduit que le fait d'être vulnérables devant les autres entraîne un risque élevé d'être blessées et que la confiance suscite l'abus. En voulant être aimées, elles ont connu le rejet.

Les relations peuvent causer deux types de blessures aux enfants : l'invasion (quand leurs émotions sont étouffées, qu'ils sont humiliés ou battus) et l'abandon (quand on les laisse dans le besoin, sans amour et isolés des autres). Devenus adultes, ce type d'enfant garde inconsciemment ses distances dans ses relations émotives avec les autres, de manière à avoir une protection contre d'autres blessures.

Naturellement, nous sommes tous portés à garder une certaine distance, craignant d'être vulnérables, même si nous sommes en quête d'une relation interpersonnelle. Arrivés à l'âge adulte, nous trouvons habituellement un compromis, grâce auquel nous sommes à l'aise, entre les rapports émotifs et le repli sur soi dans nos relations. En psychothérapie, cet état de confort s'appelle le « compromis schizophrène ».

Ayant souffert de l'invasion ou de l'abandon pendant l'enfance, certaines personnes sont incapables de tolérer l'angoisse suscitée par un contact face à face avec l'autre, comme l'exige le Dialogue. Le fait d'avoir à affronter la colère de l'autre, tout en ayant éliminé, par les Règles Cardinales, les Réflexes Inadéquats si réconfortants, peut déclencher des peurs insupportables. L'angoisse d'être envahis puis détruits par la colère de l'autre, ou d'être abandonnés et de perdre la relation, peut être trop lourde à porter. Bien que les Dialogues soient des sources de tensions pour tous, certaines personnes sont incapables de rester engagées dans un processus ininterrompu de discussion centrée sur le litige. Plus un compromis schizophrène a évacué l'aspect émotif, moins la personne est capable de demeurer dans le processus essentiel. Par conséquent, l'efficacité de l'Auto-Médiation en est amoindrie.

Le compromis schizophrène ne concerne pas seulement les relations familiales ou intimes. Ce mécanisme de contrôle de l'angoisse affecte notre comportement dans notre milieu de travail de la même façon qu'il le fait avec le mariage.

Condition préalable n° 4 :

**Chaque personne peut se retenir de céder à la violence physique.**

Le Dialogue exige des intervenants qu'ils participent à une confrontation verbale et non à un affrontement physique.

L'agression verbale est acceptable et parfois même, elle peut être d'un quelconque secours. L'agression physique, par contre, ne l'est jamais. Non seulement les agressions physiques ont-elles un effet dévastateur sur les relations, mais elles comportent aussi un caractère illégal. Chaque personne doit être capable de participer à la discussion sans craindre que la colère de l'autre n'aboutisse à une agression physique.

Un trait de caractère : *l'impulsivité*

La plupart d'entre nous avons des traits de caractère communs. L'impulsivité en est un, dans la mesure où nous avons de la difficulté à nous retenir d'agir selon nos impulsions. Si l'autre a la réputation d'être une impulsive violente, elle pourrait alors être incapable de tolérer le stress du Dialogue sans qu'il y ait de débordements violents. Il se peut que vous préféreriez ne pas risquer de provoquer la violence physique. En particulier, les personnes ayant été blessées par leur conjoint ou par d'autres personnes dans le passé ne devraient peut-être pas utiliser la Méthode avec leur agresseur. Le recours à un thérapeute familial ou à un conseiller juridique, ou les deux, serait alors approprié.

Condition préalable n° 5 :

**Le pouvoir n'est pas tout du même côté et aucun des deux n'abuse constamment du pouvoir.**

Le pouvoir est une caractéristique des relations et non des personnes. C'est la capacité d'une personne d'influencer le comportement de l'autre. Cette capacité est directement liée aux besoins de l'autre. Si Jean a désespérément besoin du soutien de Louise, cette dernière sera en mesure d'obtenir de Jean qu'il fasse des concessions.

Le pouvoir est presque toujours un processus agissant dans les deux sens : les deux opposants peuvent en être affectés. Il est très rare que l'on soit totalement démunie de pouvoir, quoique l'on puisse parfois se sentir ainsi parce que nous n'arrivons pas à reconnaître nos options.

Le pouvoir dans votre relation avec l'autre, même si c'est un processus mutuel, n'est pas pour autant équilibré. Celui des deux intervenants qui a le moins de pouvoir dans la relation (celui qui éprouve le plus de besoins de l'autre), est le plus vulnérable dans le Dialogue. Particulièrement, lorsque le déséquilibre est marqué, la promesse de l'autre de respecter la Règle Cardinale n° 2 (ne pas recourir aux jeux de pouvoir) est très cruciale. Si vous ne pouvez pas être sûr que l'autre accepte cette Règle Cardinale et qu'il n'utilise pas le pouvoir à son avantage, cela pourrait être risqué d'entamer le Dialogue.

Un trait de caractère : *le sadisme*

Certaines personnes ressentent une forme de plaisir à utiliser leur pouvoir gratuitement pour blesser ceux qui sont relativement sans défenses. Un des schémas de ce comportement s'appelle le sadisme. Le comportement sadique est souvent associé aux personnes ayant une faible estime de soi. En se comportant de manière sadique, ces personnes retirent une sensation agréable du pouvoir qui compense leur sentiment d'être incompetentes ou démunies de pouvoir.

Prenons l'exemple suivant : vous êtes en situation de conflit avec votre patronne et vous vous demandez si vous devriez suggérer une rencontre pour en parler. Par expérience, vous savez qu'elle congédie les personnes qui « font des vagues » ou qu'elle réprime les « fauteurs de trouble » en leur attribuant des tâches désagréables. Ensuite, elle se plaît à afficher publiquement, dans tout le bureau, la punition infligée afin que cela serve d'exemple

aux autres employés. Votre patronne semble jouir de l'utilisation d'un pouvoir coercitif et manipulateur. Si vous n'avez aucun recours pour vous protéger contre d'éventuelles représailles ou pour les décourager, il ne serait pas prudent d'utiliser l'Auto-Médiation.

Un autre exemple : votre femme reçoit une paie pendant que vous, vous éduquez vos jeunes enfants et n'avez pas d'emploi rémunéré à l'extérieur. Admettons que votre femme veille à toutes les dépenses de la maison et vous donne chaque semaine une somme pour l'achat des provisions. En outre, disons que par le passé, en situation de conflit, votre femme a retenu l'argent des provisions au point où vous et les enfants n'avez pas eu assez à manger. Tout comme pour l'impulsivité, ce cas requiert une aide professionnelle.

Ces deux exemples illustrent d'une part une forme de pouvoir déséquilibré et une forme sadique d'abus de pouvoir, de même que l'indécision qui en découle quant à appliquer la Règle Cardinale n° 2. Si l'autre a la capacité et la volonté de vous intimider et de vous contraindre à accepter ses demandes, l'utilisation de l'Auto-Médiation comporte des risques. La Méthode exige que les deux intervenants consentent à agir selon les Règles Cardinales. Les deux doivent accepter de renoncer à l'utilisation de la force coercitive et d'engager, à la place, un Dialogue comme voie possible pour la gestion de vos différences.

Condition préalable n° 6 :

**Aucune des deux personnes n'est toxicomane**

Les personnes atteintes d'alcoolisme ou faisant usage d'autres drogues souffrent d'un état qui entrave le succès de l'Auto-Médiation. Le Dialogue ne devrait certainement pas être entrepris lorsque l'une des personnes est intoxiquée ou sous l'influence des



drogues. Néanmoins, la dépendance ne disparaît pas parce qu'à ce moment-là, la personne n'est pas intoxiquée. Le syndrome de dépendance lui-même invalide la Méthode en la privant de certaines des forces psychologiques orientées vers l'harmonie.

Un trait de caractère : *la dépendance*

Les individus ayant ce qu'on appelle une « personnalité dépendante » entendent souvent une voix intérieure leur disant : « Il n'y a jamais rien qui soit suffisant. ». Un besoin désespéré d'être comblés les conduit à la consommation compulsive de la substance dont ils sont dépendants. Le problème que pose ce besoin chronique, dans le cas du recours à l'Auto-Médiation, c'est que l'autre, qui est toxicomane, sera difficile à satisfaire : aucun geste de conciliation ne sera jamais suffisant pour lui. Par conséquent, le moment de la Percée sera difficile, voire impossible à atteindre. La personne toxicomane (qui n'est pas en cure ou en réadaptation) peut compliquer le processus en recourant à un comportement de « camouflage », qui habituellement consiste à cacher sa toxicomanie à la famille et à l'entourage.

Condition préalable n° 7 :

**Aucune des deux personnes ne souffre  
de grave perturbation émotionnelle**

Une « perturbation émotionnelle » comporte un ensemble de traits de caractère qui nuisent à l'efficacité de l'Auto-Médiation. En particulier, les personnes atteintes de paranoïa aiguë (une névrose ou une psychose) ou de sociopathies (désordre caractériel) ont des perceptions déformées de leurs relations qui donnent peu de chances à la Méthode de faire effet.

Contre l'angoisse, nous employons tous des défenses qui déforment nos perceptions de la réalité sociale. Donc, même si elles sont normales, certaines personnes peuvent à l'occasion avoir des comportements symptomatiques semblables à ceux de la paranoïa ou d'une sociopathie. Ces moyens d'auto défense normaux apparaissent particulièrement pendant des périodes de grand stress.

Cependant, ces « névroses » dites normales n'entravent pas l'Auto-Médiation. La plupart des personnes présentant des problèmes d'ordre émotif assez sérieux pour rendre le Dialogue inefficace ont effectué un séjour en milieu psychiatrique ou sont suivies de près en milieu clinique. Notre bizarrerie et notre difficulté à nous ajuster sont plus évidentes pour les personnes les plus proches dans notre entourage. Ce n'est pas parce que l'autre peut parfois sembler « fou » que la Méthode ne pourrait pas marcher.

Peut-être que vous ne vous considérez pas qualifié pour établir s'il y a ou non des perturbations graves chez l'autre. Même si vous êtes dans le doute, vous pouvez essayer l'Auto-Médiation sans grand risque. Si cela ne marche pas pour cette raison, il n'y aura pas de conséquences désastreuses. Votre Dialogue ne sera qu'une autre discussion qui ne règle rien, qui n'est pas différente des nombreuses autres l'ayant précédée.

Condition préalable n° 8 :

#### **Les deux personnes parlent le même langage**

Il est rare que deux personnes aient une relation interdépendante, au travail ou à la maison, et qu'elles ne communiquent pas régulièrement dans la même langue. Toutefois, si des affrontements se produisent entre des personnes qui ne peuvent pas communiquer verbalement, il serait difficile d'utiliser l'Auto-

Médiation. Après tout, le Dialogue donne lieu à une situation où l'on doit communiquer face à face.

Tout ce qui précède

Après avoir lu ce chapitre, vous pensez peut-être : « J'ai des conflits avec des sociopathes, des sadiques, des toxicomanes paranoïaques qui me tiennent à la gorge. » Si une telle pensée vous décourage d'utiliser l'Auto-Médiation pour une relation qui vous tient à cœur, retournez au chapitre 4 pour vous rafraîchir la mémoire en relisant la définition de l'Illusion de la Personne Méchante.



## Partie 4

### LA MEDIATION PAR UN TIERS



Chapitre 16 :

## AIDER LES AUTRES A CONCILIER LEURS DIFFERENCES

Les chercheurs dans le domaine de la résolution de conflit définissent la médiation de manières différentes. Sans exception connue, chaque définition inclut une tierce partie – une personne non impliquée directement dans le conflit. Voici une façon conventionnelle de compréhension de la médiation :

*« Le rôle que joue une tierce partie neutre  
afin de faciliter la recherche, par les  
personnes en conflit, d'accords  
mutuellement acceptables et déterminés  
par elles-mêmes. »*

Vous avez remarqué que l'Auto-Médiation n'implique pas de tierce partie. Plutôt, la fonction de tierce partie neutre est incorporée dans le rôle d'initiateur de la méthode. Donc, l'initiateur joue deux rôles :

- 1) Négociateur – représentant ses propres intérêts, et
- 2) Médiateur – l'avocat d'une solution où les deux gagnent.

Nous observons tous, de temps à autre, des conflits entre deux autres personnes dans lesquels nous ne sommes pas impliqués - c'est-à-dire nous ne sommes pas personnellement en conflit. Cependant, nous pouvons avoir une responsabilité ou un intérêt dans le résultat. Les managers ont l'intérêt d'avoir des employés qui collaborent bien, mais n'ont pas obligatoirement d'intérêt dans la dispute entre deux employés. Les parents veulent que les enfants coopèrent, mais ne sont pas toujours intéressés par le contenu de leurs disputes.

Dans ce chapitre, nous verrons comment les quatre étapes d'Auto-Médiation peuvent être utilisées par une tierce partie pour aider les autres à concilier leurs différences. Puisque ce processus n'est pas une Auto-Médiation mais implique un tiers, nous appellerons, dans ce chapitre, cette forme de médiation « la Médiation Simple ».

#### Le débat sur l'attitude active-passive

Dans le domaine de la médiation, comme dans les autres, il y a des sujets de désaccord chez les professionnels. Un de ceux qui suscite le débat chez les médiateurs concerne l'attitude passive ou active que devrait avoir le médiateur, lorsqu'il rencontre les personnes en litige. En fait, on se demande si la réussite dépend de contributions factuelles du médiateur



(ce serait l'attitude active du médiateur) ou si elle ne serait pas plutôt attribuable à des facteurs autres que les connaissances professionnelles de ce dernier en regard des questions litigieuses (dans ce cas, ce serait l'attitude passive du médiateur). S'il existe un mélange de ces deux attitudes, dans quelle proportion faut-il doser chacune pour assurer les meilleures chances de succès ?

Dans le débat « attitude passive » ou « attitude active », il faut prendre en considération la structure des parties. Par structure, on entend :

- la *taille* des parties - que ce soient des personnes, des groupes, des organismes ou des pays ;
- le *nombre* de parties contestantes ;
- le *degré du consensus* au sein de chaque partie qui lui permet de s'exprimer par l'entremise d'un représentant ou d'un leader.

La Méthode doit s'ajuster à la structure

On a recours à diverses formes de médiation pour la négociation entre les superpuissances pour parvenir à des accords sur l'armement, et aussi au sein d'une entreprise, pour établir des stratégies qui exigent la participation de plusieurs dirigeants de l'entreprise. On utilise également la médiation dans le cas de deux personnes comme des collègues de travail ou des conjoints. Il est clair que la relation entre deux personnes représente la forme la plus simple de structure.

La Médiation Simple peut être simple parce qu'elle est spécifiquement conçue pour la conciliation des différences entre deux personnes entretenant une relation. L'application de la Méthode à des situations plus complexes demande que l'on examine la nature des caractéristiques propres à la structure de chaque situation.

Qu'est-ce qui amène la résolution d'un conflit ?

Revenons au débat portant sur l'attitude active ou passive des professionnels. L'argument se réduit à cette question : « Les forces qui conduisent à la résolution d'un conflit interpersonnel viennent-elles du médiateur ou existent-elles déjà dans la dynamique des deux opposants ? ». Si le médiateur provoque la résolution, les forces sont donc extérieures aux deux personnes en litige - ce cas nécessite une médiation active. Par contre, si la résolution est l'aboutissement naturel de la communication établie par les deux parties, dans l'atmosphère propice créée par la médiation, la résolution sera donc interne à leur dynamique, permettant ici la médiation passive.

Mon expérience, de même que la théorie et la recherche en psychologie comportementaliste, m'amène à conclure que la médiation passive s'applique davantage lorsque la structure est simple. En effet, les forces qui donnent lieu à une résolution de conflit existent à l'état latent dans la dynamique relationnelle entre deux personnes. Cette résolution apparaît quand les conditions le permettent. La médiation est une occasion d'établir une communication structurée qui permet de libérer ces forces et de faire effet. La description détaillée de ce phénomène se trouve au chapitre 19 : Les forces convergeant vers l'harmonie.

Le rôle du médiateur

En conclusion, la médiation passive permet de résoudre les conflits entre deux personnes. Etant donné que nous constatons que cette méthode peut établir la paix interpersonnelle sans l'intervention d'une tierce partie, vous vous demandez peut-être : « Mais alors, à quoi sert le médiateur ? ».

Un médiateur peut avoir plusieurs fonctions utiles pour aider la Méthode à donner des résultats plus satisfaisants que si elle était utilisée comme outil d'Auto-Médiation. Ce sont :

- 1) Une personne réticente peut être persuadée de manière plus efficace de participer si le Dialogue est proposé par une tierce partie que si son opposant le lui suggère. Le climat de méfiance prévalant dans la plupart des conflits interpersonnels incite cette personne à soupçonner l'autre d'avoir des motifs servant ses propres intérêts lorsque ce dernier suggère une rencontre pour discuter du litige. Par contre, cette méfiance et cette suspicion sont moindres lorsque c'est un médiateur neutre sans intérêts personnels dans cette affaire qui fait cette même proposition.
- 2) Le médiateur peut mieux s'assurer que les participants n'enfreignent pas la Règle Cardinale n°1 en se repliant sur eux-mêmes ou en mettant fin à la rencontre. Lorsque le Dialogue est en cours sans médiateur, la personne qui en est l'instigatrice est alors vulnérable à la possibilité que l'autre ne respecte pas son engagement de rester jusqu'à la fin de la rencontre. Un médiateur peut insister pour convaincre le participant réticent de rester dans la pièce et de poursuivre la discussion.
- 3) Le médiateur peut empêcher l'un des participants de violer la Règle Cardinale n°2 en ayant recours à la Force et aux intimidations pour menacer et contraindre l'autre dans un jeu de pouvoir. En fait, il existe certains conflits où les pouvoirs sont disproportionnés qui ne peuvent être réglés qu'avec l'intervention d'un médiateur.
- 4) Comme le médiateur n'est pas émotionnellement concerné, il peut écouter plus attentivement pour déceler les signes de conciliation. Quand ces derniers apparaissent, le médiateur peut les signaler aux opposants en faisant une remarque du genre : « Il semble que vous

avez proposé de faire une concession, il y a un moment. Pouvez-vous en dire un peu plus à ce sujet ? » ou encore : « Avez-vous remarqué que Suzanne a dit qu'elle avait de la peine pour vous ? ». Il serait difficile pour un participant de fournir ce genre d'attention soutenue, particulièrement s'il est fâché.

- 5) Quand la Percée se produit, le médiateur peut davantage aider à établir le cadre de l'accord que si les participants s'occupent eux-mêmes de l'entente. Le médiateur est mieux placé pour penser plus clairement aux éléments nécessaires à un accord spécifique quant aux comportements qu'un participant qui demeure secoué émotionnellement. Egalement, les interventions du médiateur pour corriger certains aspects de l'accord peuvent rencontrer moins de résistance que lorsque les failles de l'entente ne sont relevées que par l'un des protagonistes.
- 6) Enfin, un médiateur peut recourir à ce que les psychologues appellent « l'effet d'audience » en assurant un suivi plus tard, à la convenance des participants. L'effet d'audience se traduit par le fait que les participants se sentent plus obligés envers une tierce partie neutre de respecter leur engagement qu'ils ne le seraient envers la personne avec laquelle ils sont en conflit. Habituellement, le suivi avec le médiateur consiste à :
  - A) Fixer une nouvelle rencontre avec les participants, si elle est acceptée par tous à la fin du Dialogue.
  - B) Demander aux participants, lors de cette rencontre, « comment ça marche ? », de manière à ce qu'ils voient s'ils ont respecté leur accord.
  - C) Aider à ajuster les termes de l'accord si cela est nécessaire.

- D) Féliciter les participants d'avoir réussi grâce à leurs efforts à introduire l'harmonie dans leur relation.

Qui peut être médiateur ?

La Médiation Simple est destinée à une utilisation générale : elle peut servir à régler n'importe quel conflit entre deux personnes, pourvu que celui-ci réponde aux critères du chapitre 15. Les seules exigences qu'on puisse avoir du médiateur qui applique la Méthode sont les suivantes :

- 1) Qu'il soit accepté par les deux participants pour jouer le rôle de tierce partie. Cette acceptation survient généralement quand le médiateur
- 2) est perçu par chaque participant comme :
  - A) une personne relativement neutre et sans parti pris, ce qui veut dire qu'il ne se fait le représentant d'aucun des protagonistes ;
  - B) qu'il jouit d'une certaine forme d'autorité pour jouer le rôle de tierce partie auprès des deux personnes en conflit. Cette autorité peut reposer sur le fait :
    - a) qu'il est perçu comme un médiateur compétent ;
    - b) qu'il a l'autorité nécessaire pour provoquer le Dialogue, même si l'un des participants est réticent à rencontrer l'autre, ou si les deux le sont.
- 3) Qu'il se retienne d'interférer dans le processus essentiel durant le Dialogue. Les médiateurs qui sont le plus capables d'éviter cette erreur grossière sont ceux qui :

- A) connaissent la Médiation Simple ;
- B) comprennent certains éléments de la psychologie comportementaliste, qui expliquent comment la Méthode produit l'harmonie ;
- C) ont confiance en la Méthode.

Peu de compétence pour la médiation ?

Beaucoup de personnes sont surprises par le peu de compétence et de connaissances qu'il faut pour être médiateur. Cette surprise est causée par la croyance populaire qui veut que les capacités personnelles du médiateur influencent bien davantage les résultats d'une médiation que nous l'avons admis ici.

Toutefois, par mesure de prudence, je recommande que vous soyez au moins expérimenté à utiliser la méthode en quatre étapes dans une situation « d'Auto-Médiation » avant d'entreprendre le rôle de tierce partie. Quoiqu'elle soit simple à comprendre, elle comporte certains pièges pour le nouveau médiateur que seule l'expérience peut lui permettre d'éviter. Il me vient à l'esprit le vieux dicton suivant : « Le bon jugement vient de l'expérience ; l'expérience vient d'un mauvais jugement. ». Donnez-vous plusieurs occasions de pratiquer le mauvais jugement dans une situation d'automédiation avant d'offrir votre bon jugement aux autres.

Si vous êtes un médiateur dont les vues à propos de votre rôle sont différentes de celles qui sont présentées ici, je ne m'attends pas à ce que vous soyez persuadé si rapidement que certains de vos outils préférés de médiation sont vraiment peu importants. En outre, veuillez vous rappeler que l'Auto-Médiation, et sa variante la Médiation Simple, sont conçues pour une aide à soi-même, non pour un service professionnel. Je ne dis pas que des outils de médiation plus complexes et plus exigeants ne puissent être utiles

à certains moments donnés. Les médiateurs sont vivement invités à tester ce modèle simple et à me faire part de leurs expériences en m'écrivant chez Germinal Knowledge (pour adresse voir au début du livre).

#### La Médiation Managériale

Du moment que les médiateurs répondent aux critères de base de la médiation tels qu'ils sont mentionnés ci-dessus, ils peuvent donc jouer le rôle de tierce partie lorsque la situation se présente. La Médiation Simple peut aider les personnes à concilier leurs différences et à établir de meilleures relations dans différents secteurs de la vie.

Le conflit au travail revêt un intérêt particulier. Depuis plus de quinze ans je développe et promeus la Médiation Simple comme forme puissante de management participatif - ce que nous appelons la « Médiation Managériale ». De plus en plus, les managers et les animateurs d'équipe se servent de la médiation pour résoudre des problèmes de productivité qui ont leur origine dans les mauvaises communications et coopérations entre employés - facteurs auxquels on impute d'ailleurs jusqu'à 65% du rendement insatisfaisant en milieu de travail.

Evidemment, il n'est pas pratique de former en profondeur tous les managers dans les techniques de médiation ; la gestion de conflit au travail est rarement une fonction principale de leur mission. Néanmoins, les gestionnaires peuvent apprendre la Médiation Simple en lisant ce livre ou bien en participant à un séminaire sur « le Manager comme Médiateur » - un bon investissement dans les compétences managériales.

Des managers ont un avantage important par rapport aux médiateurs qui ne sont pas dans une position d'autorité. Si nécessaire, le manager peut ignorer la réticence des employés à

participer dans la médiation en s'appuyant sur l'impact des difficultés de coopération sur leur productivité. Comme la session de médiation managériale est une réunion du travail et non une discussion d'enjeux personnels, c'est une technique puissante de résoudre des problèmes de l'entreprise.

Des employés peuvent jouer le rôle de médiateur auprès de deux autres employés qui ne sont pas ses subordonnés. Habituellement ces médiateurs sont des spécialistes des ressources humaines, des consultants de développement d'organisation et des formateurs. La Médiation Simple est également très utile pour les membres d'équipes.

#### Une meilleure façon de régler les conflits

Depuis 1980, le domaine de la médiation a connu une expansion importante. La société moderne découvre qu'on peut résoudre les conflits plus efficacement que par les moyens traditionnellement employés tout au long de l'histoire. Bien que diverses formes d'intervention par une tierce partie aient existé durant des siècles, le besoin de trouver des moyens pacifiques de régler les différends n'a jamais été aussi grand qu'aujourd'hui.



## Partie 5

# POURQUOI ÇA MARCHE



Chapitre 17 :

## INTRODUCTION A LA PSYCHOLOGIE COMPORTEMENTALISTE DE LA CONCILIATION DES DIFFERENDS

Ainsi que nous l'avons vu au chapitre 2, l'Auto-Médiation est une prescription de la psychologie comportementaliste. Suivez la prescription, vous en récolterez les fruits. Cela marche même si vous ne comprenez pas la théorie qui explique pourquoi cela marche.

Alors, pourquoi un chapitre consacré à la psychologie comportementaliste dans ce livre ? Certains lecteurs sont des médiateurs, des consultants, des étudiants et des chercheurs qui ont des intérêts professionnels dans la théorie de la conciliation des différences. Les autres lecteurs peuvent être contents d'apprendre de nouveaux moyens de comprendre leur propre comportement.

Si vous n'avez aucun intérêt professionnel ou théorique pour ce domaine, mais voulez simplement avoir une recette pratique pour établir de meilleures relations, vous pouvez choisir de ne pas lire les chapitres qui restent. Utilisez l'Auto-Médiation telle qu'elle est déjà présentée. Cependant, pour ceux d'entre vous qui ont un intérêt autre que personnel, vous serez intéressés par cette cinquième partie.

### Géographie mentale

Chacun de nous a, qu'il en soit conscient ou non, des « schémas mentaux » qui guident son comportement quotidien. Un schéma mental est un système de croyances et de préjugés qui permet d'établir un certain ordre et une certaine cohérence dans nos univers personnels. Notre schéma mental nous donne la base de centaines de décisions automatiques nous indiquant la manière d'agir chaque jour. Votre schéma mental diffère du mien en raison de nos expériences passées qui ont été différentes. Celles-ci nous ont donné des acquis différents sur la manière de nous comporter dans le monde afin d'obtenir ce que nous en voulons.

Dans nos interactions avec les autres, nous avons un comportement. Nous agissons et réagissons, affirmons et répondons. Notre comportement n'est pas aléatoire. Il apparaît selon un ordre et un objectif, comme une extension de notre schéma mental qui l'oriente. Nous présumons, que ce soit correct ou non, que la façon d'agir produira une issue recherchée. Si je crie contre vous, c'est parce que je présume que « le fait de vous imposer la force de ma colère vous incitera à me céder ». Si je m'en vais et que je claque la porte, mon schéma mental me conduit à croire que « le fait de vous montrer combien je suis blessé vous fera sentir de la compassion pour moi afin que vous me permettiez ensuite d'obtenir ce que je veux » ou peut-être « les conflits sont sans issue ; il est préférable de les éviter ».

Ces scénarios intérieurs nous proviennent d'expériences passées qui ont servi de leçon. Chacune de ces anciennes leçons (beaucoup d'entre elles peuvent ne pas être venues de bons professeurs) a donné certaines informations qui aujourd'hui font partie de nos schémas mentaux sur la manière de concilier les différences interpersonnelles.

Cette information établit un lien causal (« si-quand ») entre des options de comportement et les conséquences vraisemblables de chacune de ces options. Etant donné que généralement nous tentons de nous comporter en fonction de nos propres intérêts, ces liens « si-quand » constituent une chaîne d'hypothèses qui oriente nos agissements vers la question recherchée.

#### Revoir nos schémas mentaux

Des théories, des modèles et des concepts scientifiquement valides nous donnent une information appropriée sur la manière de nous comporter lorsque nous nous trouvons en conflit. Cela, dans le but de nous aider à revoir certains de nos schémas mentaux pour qu'ils nous servent de guides plus fiables nous permettant d'aller vers notre but - des relations satisfaisantes, productives, harmonieuses. Par exemple, la portion de mon schéma mental qui dit « En partant, je vous ferai sentir de la peine pour moi » peut être changée par « En partant, je ne ferai qu'approfondir votre ressentiment à mon égard et rendre plus difficile la solution de ce conflit. ». Ce lien changé « si-quand » dans mon schéma mental me conduira à agir différemment pour les prochains conflits.

Cette partie du livre présente la psychologie comportementaliste de la conciliation des différences. Les concepts et modèles qui suivent proviennent de différentes disciplines - particulièrement la psychologie, la sociologie, la théorie de la communication, le comportement organisationnel, l'anthropologie culturelle et

l'ethnologie. Je n'ai pas tenté d'être exhaustif en revoyant toute la documentation scientifique qui serait pertinente, ni de m'appuyer sur mes propres recherches. Au lieu de cela, j'ai préféré une synthèse de l'information provenant de différents domaines qui nous aide à comprendre l'anatomie des différences interpersonnelles et la manière constructive dont on peut les concilier. Bien que la plupart de cette information relève d'une théorie scientifique déjà acceptée, certaines idées sont en quelque sorte controversées. Entre autres, certaines portions de mes propres hypothèses que, je l'espère, le lecteur voudra bien considérer comme valables. Qu'elles soient des faits prouvés ou des sujets encore en débat, les idées présentées ici vous fourniront plus de détails sur vos schémas mentaux.

## Chapitre 18 :

### LA DYNAMIQUE D'UN CONFLIT INTERPERSONNEL

Le conflit interpersonnel est un système de comportements. Tout comme les autres systèmes complexes, il est formé de plusieurs sous-systèmes en interrelation qui contiennent les éléments leur permettant d'interagir de façon dynamique. Dans ce chapitre, nous examinerons quatre points pertinents de la dynamique du conflit interpersonnel :

- *les questions litigieuses*
- *le Cycle de Représailles*
- *les phases de confrontation et de conciliation*
- *la chaîne ambivalence-projection-polarisation.*

## LES QUESTIONS LITIGIEUSES

« Les questions » peuvent être comprises comme « des sujets de préoccupation » pour les participants. Dans chaque conflit, il y a trois sortes de questions qui préoccupent les parties : *factuelles, émotionnelles, et pseudo-factuelles.*

### Les questions factuelles

A moins que vous et l'autre n'ayez d'un commun accord adopté une politique de non-communication pour surmonter vos différences, vous avez des disputes. Vos disputes surgissent à propos de questions, de sujets qui vous concernent mutuellement. Vous pouvez vous disputer avec votre conjoint sur la façon de gérer l'argent ou au sujet de vos carrières (laquelle est la plus importante, la vôtre ou la sienne ?). Vous pouvez vous disputer avec un collègue de travail pour savoir à qui c'est le tour de répondre au téléphone. Vous pouvez vous disputer avec votre patron à propos de l'évaluation de rendement, si elle a été bien faite ou non, ou avec votre adolescent à propos de l'heure à laquelle il doit rentrer de sa soirée. Les sujets de ces disputes sont des « questions factuelles ». Prises à leur valeur nominale, ces questions factuelles sont des sujets qui préoccupent les participants et, par conséquent, forment le problème à résoudre ou la question à débattre.

### Les positions respectives

Chaque participant occupe une place par rapport à la question factuelle pour laquelle il se dispute, qui diffère de celle de l'autre. Vous pensez qu'un budget mensuel est la méthode appropriée pour la gestion des finances familiales ; votre conjoint pense que le fait de garder trace du solde de votre compte en banque et de se restreindre lorsque vous faites les courses est une méthode adéquate. Vous pensez que votre rendement au travail mérite une



évaluation satisfaisante ; votre patron persiste à dire qu'il est insatisfaisant. Vous demandez à votre adolescente, lorsqu'elle sort danser, de rentrer au plus tard à vingt-trois heures ; elle veut rester dehors jusqu'à minuit. Vos demandes pendant la dispute sont des tentatives de persuader l'autre d'accepter votre position et vice versa.

A ce stade-ci, permettez-moi de vous présenter Jeanne, une observatrice qui est un témoin silencieux de ces disputes. Jeanne pense que, pour résoudre un conflit, il suffit de trouver un compromis qui soit acceptable de part et d'autre sur les questions factuelles pour lesquelles on se dispute, ou encore d'adopter une autre solution à laquelle on n'avait pas encore pensé et qui soit propre à satisfaire les deux opposants. Jeanne va apprendre que la solution n'est pas si simple.

### **Les questions émotionnelles**

Après avoir réfléchi à ce à quoi elle avait assisté au cours de votre dernière dispute, Jeanne a remarqué que le conflit n'était pas simplement une divergence d'opinions - une discussion raisonnable sans émotions. Les divergences d'opinion non émotionnelles sont nettement différentes des tensions qui se dégagent d'une rencontre orageuse. Cette dernière est ce que l'on appelle « un conflit ». Une simple divergence d'opinions est rarement considérée comme un problème - ce n'est qu'un sujet de conversation.

La dispute à laquelle Jeanne a assisté était clairement autre chose qu'une simple conversation. Le fait de faire cette distinction l'aide à reconnaître que, lors d'un conflit entre des personnes, des composantes émotionnelles importantes peuvent aussi faire partie du lot - ce que l'on pourrait appeler les « questions émotionnelles ».

### Les questions émotionnelles et les besoins personnels

Que pourraient être les questions émotionnelles dans un conflit entre les conjoints à propos de la gestion des finances, ou entre vous et votre patron à propos de la validité de l'évaluation de rendement ? Les questions émotionnelles se situent dans un éventail plutôt restreint :

- 1) Les questions de POUVOIR viennent du besoin qu'ont certaines personnes de contrôler et d'influencer les autres ainsi que de la recherche du statut social créé par les différences de pouvoir.
- 2) Les questions d'APPROBATION dérivent des besoins d'affection ressentis par des personnes - elles veulent être aimées.
- 3) Les questions d'INCLUSION viennent du besoin des personnes d'être acceptées dans les groupes sociaux.
- 4) Les questions de JUSTICE viennent du besoin des personnes d'être traitées en toute équité, justice et égalité.
- 5) Les questions d'IDENTITE viennent du besoin des personnes pour l'autonomie, l'estime de soi, une image de soi positive, l'autodétermination et l'affirmation de leurs valeurs personnelles.

Peu importe que ces catégories soient exhaustives ou de part et d'autres exclusives. Notre argument ici est que les questions émotionnelles sont sous-jacentes aux disputes à propos des questions factuelles. En fait, la présence de questions émotionnelles est ce qui distingue un « conflit » d'un « désaccord ». C'est-à-dire que les questions factuelles sont considérées comme importantes dans la mesure où elles sont le véhicule de la résolution des questions émotionnelles.

## Connais-toi toi-même

Les questions émotionnelles ne sont pas aussi faciles à reconnaître que les questions factuelles. Au moment de la dispute, nous ne les mentionnons généralement pas. Peut-être, plus particulièrement en milieu de travail, nous ne parlons pas souvent de nos besoins de pouvoir, de nos besoins d'être aimés et approuvés ou de nos besoins d'être socialement acceptés. Pour le meilleur ou pour le pire, les normes sociales et celles de l'entreprise sont habituellement de décourager l'étalage de ces besoins. Après des années d'apprentissage sur la manière de s'intégrer, nous avons incorporé ces normes si profondément que bien souvent, nous ne sommes pas même conscients de nos propres besoins émotionnels. Le fait d'en être inconscients nous conduit à la difficulté d'être « en contact » avec notre façon de sentir et de décrire ces sentiments clairement.

Malgré cela, ces besoins humains fondamentaux sont présents en chacun de nous. C'est pourquoi, pour chaque dispute dans un conflit interpersonnel, les questions émotionnelles donnent l'énergie qui alimente les flammes du conflit. Elles constituent le feu qui est en nous et que nos adversaires essaient d'éteindre par la persuasion logique.

Malheureusement, ces efforts de persuasion pour éteindre le feu sont souvent, pour les questions émotionnelles, l'équivalent de l'huile sur le feu. Toute tentative de changer l'autre dans sa façon de penser et de considérer les faits et toute logique ne parviennent seulement qu'à le renforcer dans sa conviction qu'il a raison. Ses besoins personnels qui donnent cours aux questions émotionnelles ne peuvent pas être réduits ou satisfaits par l'entremise de la persuasion, le raisonnement logique et l'argumentation. Au contraire, nous nous accrochons davantage à nos positions à mesure que l'autre refuse de reconnaître la logique supérieure de

notre position. Sa résistance bornée à accepter notre position sur des questions factuelles nous porte davantage à croire que nous avons raison et qu'il a tort. C'est ainsi que le feu de la dispute est alimenté.

Vous rappelez-vous de Jeanne, notre observatrice scientifique et curieuse ? Maintenant, elle peut identifier les questions factuelles et émotionnelles dans les conflits dont elle a été témoin il y a un moment. Elle reconnaît que, dans le conflit de la gestion financière, chaque conjoint a besoin de sentir qu'il contrôle les ressources financières de la famille (une question de pouvoir). Elle reconnaît que les besoins de l'employé d'être traité équitablement et de maintenir sa perception de lui-même positive comme étant un travailleur compétent sont violés par l'évaluation de son patron lors de l'évaluation du rendement (questions de justice et d'identité). De la même façon, l'adolescente a besoin d'être vue par ses pairs comme une adulte n'ayant pas d'heure limite pour rentrer le soir (questions d'identité, d'approbation et d'inclusion).

Nous pourrions en conclure que la solution d'un conflit réside dans la capacité de tirer les questions émotionnelles de la profondeur protectrice du silence et de les exposer à la lumière d'une discussion ouverte. Pas si vite, nous avertit Jeanne. Il y a davantage à comprendre.

Chaque fois plus perspicace, Jeanne remarque que les opposants arrivent souvent à se réconcilier, à résoudre leurs conflits, à poser des gestes de conciliation, à devenir plus intimes et à avoir plus confiance l'un en l'autre, sans avoir pour autant à en arriver à un accord spécifique sur les questions factuelles pour lesquelles ils se disputaient. Et chose encore plus surprenante, les besoins émotionnels sous-jacents aux questions factuelles n'ont pas été directement soulevés et résolus. C'est énigmatique. Si ce n'est pas par un échange de points de vue raisonnés sur les questions en jeu, de quelle manière arrive-t-on à régler les conflits ?

### Les questions pseudo-factuelles

Jeanne a remarqué un phénomène curieux qui pourrait donner des indices pour la réponse. Elle note que pendant une dispute, des questions supplémentaires sont amenées et discutées. Les protagonistes prennent alors des positions opposées sur ces nouvelles questions et les traitent comme si elles étaient factuelles. Souvent ces questions additionnelles apparemment factuelles n'ont pas été mentionnées auparavant. Parfois elles sortent d'une hibernation qui a commencé à une saison précédente de la relation entre les protagonistes.

Jeanne a également remarqué qu'au moment de la réconciliation, beaucoup de ces nouveaux sujets de dispute sont mis de côté - aucun accord n'a été conclu sur ces questions. Comment cela peut-il se produire ? Est-ce que ces questions factuelles étaient vraiment si peu importantes ? La conciliation de positions différentes sur ces questions factuelles est-elle vraiment inutile ? Si c'est le cas, quel était le fondement de cette dispute ? Jeanne commence à soupçonner que le processus pour régler les conflits n'est pas aussi logique qu'elle le croyait au départ.

#### Comment on se trompe et comment on trompe l'autre

Les soupçons de Jeanne sont fondés. Les questions « factuelles » dont on a discuté n'étaient pas si factuelles qu'elles le paraissaient au départ. Le fait de voir sa position acceptée par l'autre n'était pas tout ce qui importait - peut-être n'était-ce même pas une préoccupation importante. Les questions apparemment factuelles étaient, jusqu'à un certain point, « pseudo-factuelles ». Ceci veut dire qu'elles étaient en partie ou peut-être même complètement fausses, pas concrètement en accord avec les intérêts sous-jacents aux objectifs des opposants. Cependant, comment se fait-il qu'il y ait des questions pseudo-factuelles dans les conflits ? A quoi servent-elles ?

Les questions sont factuelles dans la mesure où elles représentent des intérêts personnels sous-jacents rationnels, objectifs. Les questions sont pseudo-factuelles dans la mesure où elles servent à satisfaire les besoins individuels en relation avec les questions émotionnelles. Donc, toute question discutée peut être, et est habituellement, autant factuelle que pseudo-factuelle.

Pour résumer le lien entre les trois types de questions, nous dirons :

*Les questions **pseudo-factuelles** sont des questions **émotionnelles** déguisées en questions **factuelles**.*

Jeanne est consternée. Comment deux personnes en conflit peuvent-elles distinguer leurs intérêts personnels rationnels de questions pseudo-factuelles sorties de l'inconscient ? Heureusement, se rappelant du chapitre 13, Jeanne reconnaît que la solution n'est pas rationnelle - « Le problème n'a pas à être résolu pour que le conflit le soit. ». Les prochaines pages permettront à Jeanne de s'orienter dans ce paradoxe.

Une illustration

Prenons l'exemple de Roger, qui conteste la plus récente évaluation de rendement faite par sa patronne Anne. L'évaluation de Roger, qui est en quelque sorte négative, est une préoccupation factuelle pour lui dans la mesure où son salaire et son avancement dans sa carrière en sont affectés. Elle est pseudo-factuelle dans la mesure où elle affecte son estime de soi, son statut parmi ses collègues et le besoin d'être traité avec justice. Ici, la question est à la fois factuelle et pseudo-factuelle.

Cependant, ce n'est pas la première fois que Roger a le sentiment d'être traité injustement par sa patronne. A d'autres occasions, il a eu l'impression d'être traité injustement, ce qui a produit du

ressentiment, mais la question n'a jamais été discutée avec Anne. Le vieux ressentiment s'est accumulé pour former un trop-plein « d'énergie négative ». L'évaluation de rendement négative a fait monter le niveau au point où il a débordé. Il a une réaction de colère très vive contre Anne et il crie contre elle.

Le fait de tourner sa colère contre Anne n'est pas proportionnel à la gravité de cette insulte en particulier - c'est-à-dire l'évaluation quelque peu négative. La colère refoulée de Roger demande à être libérée au-delà de ce qui serait une réponse appropriée à la situation du moment. Afin de dissiper le débordement de sa colère, Roger entreprend de critiquer d'autres points qui ne sont pas immédiatement reliés au problème - les connaissances techniques d'Anne qui sont sommaires, son style d'habillement démodé, et par-dessus tout son incompetence en tant que gestionnaire (question pseudo-factuelle). Il déverse son surplus de colère.

Certaines de ces questions pseudo-factuelles ont un impact réel sur les intérêts personnels de Roger ; les autres ne sont pas du tout pertinentes. Néanmoins, lui-même est inconscient de tout ceci. Il se leurre en croyant que les questions pseudo-factuelles sont en réalité factuelles. Le conflit entre Roger et Anne s'amplifie lorsque Roger exprime ses critiques sur Anne devant d'autres employés, créant une atmosphère de tension et contaminant la relation des autres avec elle.

Le fait de se leurrer est inhérent aux questions pseudo-factuelles. Il constitue un geste inconscient et motivé par un réflexe plutôt que par une action préméditée ou calculée. Bien que l'expérience passée façonne la manière dont nous l'employons, le mécanisme psychologique qui crée les questions pseudo-factuelles est inné. Il s'agit d'un processus psychobiologique avec lequel nous sommes nés et avec lequel nous vivons jusqu'à notre mort et que nous transmettrons par les gènes à nos enfants. Il fait partie de la nature humaine. En apprenant de nouvelles techniques et en développant

un nouveau regard intérieur sur notre comportement, nous pouvons adopter un comportement plus constructif, mais nous ne pouvons pas éliminer le processus par lequel se créent les questions pseudo-factuelles.

Les implications pour nous

Comment notre compréhension des trois types de questions peut-elle nous aider à concilier les différences interpersonnelles ?

- La conciliation des différences ne demande pas nécessairement qu'on passe un accord sur une question factuelle précise. Les questions sur lesquelles on discute peuvent être surtout pseudo-factuelles, ayant peu d'effet sur les intérêts personnels objectifs sous-jacents. A ce moment, des compromis et des concessions peuvent facilement être faits de part et d'autre par les opposants.
- La résolution d'un conflit demande l'évacuation de l'énergie de colère accumulée lors d'une frustration antérieure.
- On ne peut s'attendre à ce que les opposants dans un conflit puissent agir raisonnablement ou logiquement avant que cette énergie de colère soit évacuée.

### **LE CYCLE DE REPRESAILLES**

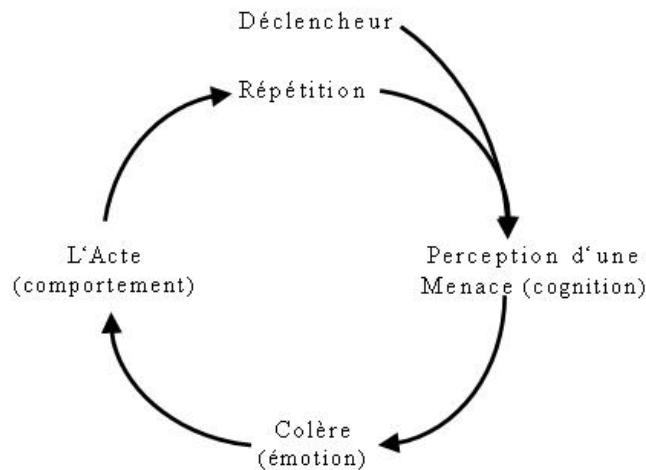
Il arrive que, par périodes, un événement déclenche un conflit qui provoque lui-même un échange de comportements d'hostilité. Le nom désignant cet échange est la « bataille ».

Par exemple, l'événement déclencheur peut être une remarque faite par un des conjoints au cours d'un dîner, à propos de l'avis reçu par la poste du manque de provision dans le compte-chèques. Ce détail apparemment insignifiant lance le couple dans une



nouvelle dispute à propos de la meilleure façon de gérer l'argent. A mesure que la dispute s'amplifie, les accusations, les défenses, les explications, les attaques et les contre-attaques fusent de part et d'autre. Le couple est engagé dans « un Cycle de Représailles ».

Figure 1 : *Le Cycle de Représailles*



L'ordre des événements dans le Cycle de Représailles se présente comme ceci :

- 1) *L'événement déclencheur*. Toute attitude verbale ou non verbale par la personne
- 2) *A. Perception d'une intention hostile*. La personne B se perçoit comme une cible de l'hostilité telle que manifestée par l'événement déclencheur.

- 3) *Colère défensive*. La réponse émotionnelle naturelle et automatique que l'on donne après avoir perçu une attaque.
- 4) *Contre-attaque*. La colère défensive de la personne B est transformée en une réponse agressive dirigée vers la personne A, dans une intention de se protéger.
- 5) *Répétition*. La contre-attaque de la personne B peut être perçue par la personne A comme un événement déclencheur non provoqué. Cette séquence devient ensuite un cercle vicieux dont il n'y a pas de sortie naturelle. Chaque participant se sent incapable d'arrêter en toute sécurité le cycle sans accepter de défaite.

Nous venons de voir l'anatomie d'une dispute.

Le fait de vivre et de travailler dans des groupes où il y a beaucoup de relations sociales nous amène habituellement à nous contrôler suffisamment pour empêcher le Cycle de Représailles de dégénérer en violence. Malheureusement, il existe beaucoup de situations tragiques dans lesquelles la retenue des participants n'est pas adéquate.

Ceci étant dit, le Cycle de Représailles est psychologiquement primitif dans son origine et biologiquement enraciné dans notre passé. Les réflexes sont puissants et ne sont pas totalement contrôlés par la volonté. Le Cycle de Représailles est une forme habituelle, même universelle, d'interactions se produisant dans les conflits interpersonnels.

## Les implications pour nous

En quoi le fait de comprendre le mécanisme du Cycle de Représailles nous aide-t-il à concilier les différences ? Pendant le Dialogue de l'Auto-Médiation :

- Cela nous est utile si les perceptions sont testées pour leur valeur en décrivant nos hypothèses sur les motifs de l'autre. Cet examen de la réalité peut nous conduire à découvrir qu'un événement déclencheur n'était pas motivé par l'hostilité.
- L'acceptation de la Règle Cardinale n° 1 (ne pas se retirer de la discussion) est nécessaire pour empêcher l'interruption de la communication. Le Réflexe Inadéquat de la non-communication est souvent perçu par les autres comme une tactique hostile. La non-communication mutuelle est une impasse qui empêche chaque participant de satisfaire ses besoins. Cette trêve inconfortable permet seulement de suspendre temporairement le cycle des représailles ; elle ne met pas pour autant un terme à la dispute. La Règle Cardinale n° 1 permet de raccorder la communication, condition sine qua non pour régler le conflit.
- L'acceptation de la Règle Cardinale n° 2 (ne pas recourir aux jeux de pouvoir) est nécessaire pour empêcher que l'utilisation d'une force coercitive ou de l'intimidation entraîne le conflit dans la violence. La force appelle la force. Chaque augmentation de force attire une augmentation correspondante de force dans les représailles exercées par l'autre. Avec chaque nouveau Cycle de Représailles, les enjeux sont plus élevés pour chaque opposant, lui rendant la tâche plus difficile pour se sortir de ce cycle sans perdre la face.

## **LES PHASES DE CONFRONTATION ET DE CONCILIATION**

La plupart d'entre nous pouvons nous rappeler d'avoir eu une « bonne dispute » avec notre conjoint qui, d'une certaine façon, a amené plus d'intimité, ou une « discussion franche » avec un collègue qui a eu pour résultat une confiance et une coopération renouvelées, ou une « conversation à cœur ouvert » avec un ami offensé qui a permis de retrouver l'affection et le soutien mutuels.

Nous pouvons également nous rappeler beaucoup d'épisodes de cycles de représailles qui nous ont laissés fâchés et déçus. A ces occasions-là, une accumulation d'énergie de colère est demeurée en nous, tiraillant sur notre retenue, cherchant une sortie.

Qu'est-ce qui justifie la différence entre ces deux expériences ? Pourquoi les disputes finissent-elles parfois par une réconciliation et d'autres fois par la frustration ? Souvent, la différence réside dans le fait que la dispute a pu être menée à terme dans sa phase de « confrontation » et donner lieu à une phase de « conciliation ».

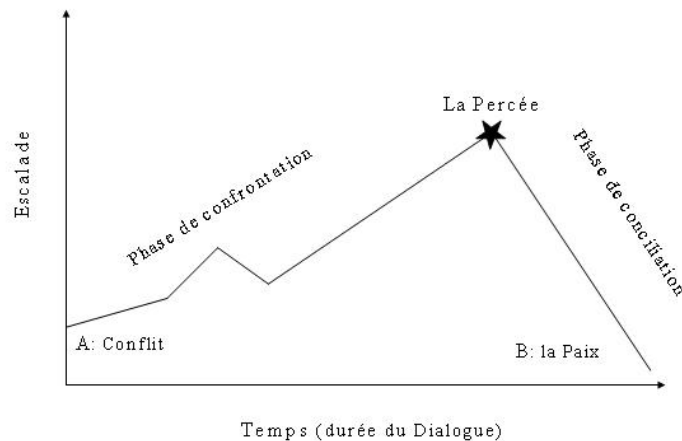
### **La théorie hydraulique de l'émotion**

Le conflit interpersonnel qui existe depuis la nuit des temps a donné à la langue moderne des expressions populaires qui décrivent les expériences suivantes : « se défouler », « laisser parler le cœur », « exploser ». Ces expressions ont inspiré la théorie « hydraulique » de l'émotion, indiquant par là que la pression contenue dans un système de vases clos cherche à s'évacuer par n'importe quelle sortie.

La validité de la théorie hydraulique de l'émotion est débattue au sein des tenants scientifiques de la psychologie comportementaliste. Que vous souscriviez ou non à cette théorie,

il n'en demeure pas moins le fait indiscutable qu'un moment de confrontation, s'il s'inscrit dans un contexte approprié, précède habituellement une disposition émotionnelle pour la réconciliation. Une analogie des phases de confrontation et de conciliation est présentée comme « la Montagne du Conflit ».

Figure 2 : *La Montagne du Conflit*



Traçons ensemble un itinéraire. Imaginez que vous êtes au point A et souhaitez voyager au point B. Entre vous et votre destination se trouve une montagne. Il n'y a pas de route qui contourne la montagne, donc vous devez grimper jusqu'au sommet puis descendre. Ainsi, il est impossible d'arriver à B sans avoir enduré la partie difficile du voyage, celle qui consiste à grimper. Pas plus qu'il n'est possible de descendre avant d'être monté. A précède B. Il s'agit ici d'une situation à laquelle on ne peut échapper, qu'on le veuille ou non.

Le point A représente l'état du conflit non résolu avec l'autre. Vous souhaitez que votre relation soit harmonieuse et satisfaisante, plutôt que tendue et vous rendant mal à l'aise. Ces

objectifs se trouvent à votre destination, au point B. La « Montagne du Conflit » se dresse entre vous et votre objectif. Ce parcours difficile qui grimpe et que vous devez franchir comporte d'abord la phase de confrontation ; la partie la plus agréable qui consiste à redescendre est la phase de conciliation.

Vous souhaitez pouvoir vous retrouver, comme par magie, en paix avec l'autre. Cependant, la magie ne fait pas partie du monde naturel. La nature humaine (la psychologie) est une réalité du monde, de même que la « nature montagne » (la géologie). La hauteur de la montagne symbolise l'escalade nécessaire avant que l'on puisse procéder à la réconciliation. Il se peut que vous ayez escaladé la montagne jusqu'à des sommets intimidants. Egalement, ce n'est pas un itinéraire que vous pouvez franchir tout seul, à votre propre rythme ; vous ne pouvez aller là qu'avec l'autre. Vous êtes interdépendants, comme si vous aviez des menottes qui vous liaient.

Souvent, lorsque nous nous trouvons au point A et que nous espérons rejoindre le point B, notre peur de nous confronter à l'autre est si grande qu'il nous est bien difficile de nous lancer en avant pour grimper. Notre frayeur est amplifiée parce que nous sommes incapables de voir le sommet de la montagne. Sa hauteur est incertaine, mais vu d'en bas, le sommet apparaît incroyablement haut. Nous croyons que le danger va de pair avec la haute altitude et nous craignons d'être blessé ou que notre relation soit affectée si nous grimpons trop haut.

L'autre appréhension, avant de commencer à grimper ensemble, provient des expériences passées qui nous ont démontré que l'autre pouvait abandonner, nous laissant là-haut tout seul. Donc, nous recourons la plupart du temps à la solution de prudence qui consiste à ne pas commencer à grimper du tout.

Pourtant, le fait de grimper la montagne constitue le seul moyen d'arriver au point B. Parfois, nous tentons d'agir comme si nous

étions déjà rendus au point B, faisant de notre mieux pour agir poliment. Néanmoins, des événements déclencheurs nous rappellent que nous n'y sommes pas encore vraiment. Par conséquent, nous attendons devant la montagne, faisant de faux départs de temps en temps, nous sentant totalement dépendants de l'autre en espérant qu'il montre des signes de confiance ou en souhaitant qu'un véhicule magique nous transporte sans effort au point B.

#### Les implications pour nous

L'existence des phases de confrontation et de conciliation du Dialogue indique :

- La nécessité de s'engager dans la confrontation avant d'espérer une solution et l'harmonie.
- L'importance de s'assurer qu'aucun des participants n'abandonnera l'itinéraire avant d'atteindre le point B.

Le risque d'affecter la relation en escaladant la montagne est réel, mais notre perception en est exagérée. Il peut être utile d'établir quelques règles de base pour le Dialogue qui empêcheront l'escalade d'être plus difficile que nécessaire.

#### **AMBIVALENCE, PROJECTION ET POLARISATION**

Comme le monde n'est pas simple, nous sommes ambivalents face à la plupart des événements. Cela veut dire que nous avons peu de sentiments, de besoins ou de désirs qui ne soient pas en conflit avec d'autres besoins, d'autres sentiments et d'autres désirs. Il se peut que nous aimions notre emploi, mais nous trouvons également que ce dernier est frustrant et produit du stress. Nous aimons certainement notre conjoint, mais nous pouvons le trouver ennuyeux et parfois détestable.

Peu de désirs ou besoins sont à ce point simples que nous ne soyons pas ambivalents à leur égard. Certes, nos sentiments à l'égard de ceux qui importent dans notre vie ne sont pas uniformément positifs. Nous sommes à la fois attirés et repoussés, aimons ou détestons, nous sommes respectueux et irrespectueux.

### **La dissonance cognitive**

Le fait d'avoir deux expériences incompatibles au même moment est d'une manière intrinsèque inconfortable. Les psychologues appellent ce malaise « la dissonance cognitive ». Nous nous efforçons de réduire la dissonance et de la remplacer par la consonance.

Par exemple, Jean se considère comme un acheteur avisé, bien que récemment il ait dépensé 30.000€ pour une automobile qui demande de fréquents entretiens mécaniques. Les deux expériences « je suis un acheteur avisé » et « j'achète une poubelle » sont incompatibles. Jean tente de retrouver la consonance cognitive en ajustant ses perceptions de manière à ce que les deux expériences en conflit ne le soient plus. Dans ce cas, il peut se dire : « Les voitures chères sont des véhicules de haute technologie complexe, par conséquent il faut un certain temps avant qu'elles soient complètement au point. Elles valent tout à fait la peine en fin de compte. ». Cette rationalisation permet à Jean de conserver sa perception de lui-même comme un acheteur avisé même devant l'évidence qu'il a fait un achat mal avisé. Ces ajustements d'attitude se font presque toujours inconsciemment et automatiquement.

L'ambivalence telle qu'elle se produit dans le conflit produit la dissonance cognitive. Quand nous sommes ambivalents en ce qui concerne une question en particulier, nous ne sommes pas complètement « d'un seul avis ». Il se peut que nous ne soyons pas tout à fait certains de ce que nous croyons, ou de quelle



position prendre par rapport à une question complexe. Le fait de percevoir la justesse de deux positions alternatives, les deux ne pouvant être correctes, est en soi incompatible et source d'inconfort.

Pour illustrer cette dynamique, allons rejoindre l'équipe d'un projet qui tient une réunion à la société « Travaillez Dur ». L'équipe est en train de discuter deux options : 1) retarder la production d'un nouveau produit afin d'en assurer la qualité ; 2) respecter l'échéance en dépit des problèmes de qualité. Les membres de l'équipe ont évalué le pour et le contre de ces deux positions.

### **La projection**

En tant que membre de l'équipe, Hélène ne sait quelle position elle devrait adopter. L'inconfort de son ambivalence la pousse à chercher une solution. Dans ce cas, la dissonance est l'anxiété causée par le fait qu'Hélène ne connaît pas la réponse et, en même temps, qu'elle a une opinion d'elle-même comme étant une personne intelligente. Le mécanisme de défense de l'ego de « projection » donne le moyen à Hélène de réduire la tension de la dissonance cognitive causée par l'ambivalence et la possibilité de réaliser la consonance.

Lorsque nous « projetons », nous attribuons une caractéristique non désirée de nous-mêmes à une autre personne. Cela veut dire que nous voyons cette caractéristique dans l'autre plutôt qu'en nous-mêmes. En projetant cette caractéristique sur l'autre, nous l'éliminons de nous-mêmes, réduisant ainsi notre dissonance.

### La projection pour réduire l'ambivalence

La projection est un mécanisme permettant de réduire l'ambivalence qui est produite par la dissonance. En attribuant à une autre personne un côté de notre ambivalence à propos d'une certaine question, nous pouvons percevoir l'autre comme celui qui adopte une croyance ou une position que nous rejetons.

Disons que, pour réduire son ambivalence à propos de la question qui concerne son équipe, Hélène choisisse d'adopter la position numéro 1, qui consiste à retarder la production. Une fois que son choix est fait, Hélène se sent soulagée de n'être plus confrontée à l'ambivalence, car elle a réglé cette question.

Comment décidons-nous du côté de notre ambivalence à adopter et du côté à projeter, si ce n'est en évaluant le pour et le contre des deux positions ? Le choix d'Hélène qui consiste à adopter la position numéro 1 est en quelque sorte arbitraire parce que les données prouvant de manière définitive laquelle des deux options est la meilleure sont incomplètes. Les décisions significatives sont toujours faites dans des conditions d'incertitude - autrement, elles seraient faciles et nous serions tous d'accord. Pourtant, une fois que le choix est fait, notre ego exige que « ce qui est moi » soit préféré par rapport à « ce qui n'est pas moi ». Une fois projetée, la part d'elle-même reniée la part « pas moi » - devient en soi négative, indésirable. L'esprit d'adaptation d'Hélène se met au travail inconsciemment afin de réarranger son analyse de l'information qui concerne la question, de manière à ce qu'elle voie la position rejetée (ne pas retarder la production) comme une mauvaise idée. Une décision a été prise, bien que cela puisse ne pas être la meilleure décision.

Du conflit *intrapersonnel* au conflit *interpersonnel*

Cette manœuvre mentale dissipe l'ambivalence d'Hélène et, de cette manière, réduit sa dissonance cognitive. Cela veut dire qu'elle règle son conflit intrapersonnel - le conflit à l'intérieur d'elle-même. Néanmoins, le fait de réduire l'ambivalence par le moyen d'une projection a un effet secondaire troublant : il crée le conflit interpersonnel.

La paix intérieure d'Hélène, acquise au moyen de cette manipulation intérieure, est de courte durée. Quelques instants plus tard au cours de la réunion d'équipe, son collègue Jean, en explorant le pour et le contre des deux options, souligne un avantage de la position numéro 2, la production qui ne devrait pas être retardée. En faisant ce commentaire, Jean, sans le savoir, menace Hélène dans sa nouvelle harmonie intérieure - elle a opté pour une « seule position » - et s'offre donc lui-même comme une cible pour la projection d'Hélène. Si elle tenait sérieusement compte du commentaire de Jean, elle réveillerait son ambivalence. Par conséquent, elle est obligée de percevoir ce commentaire comme non valable.

Peu importe que Jean ait ou non pris une décision quant à cette question, il a simplement souligné un point. Néanmoins, Hélène a projeté sur lui l'idée que la production ne doit pas être retardée. Elle a rejeté cette position de manière à réduire les tensions intérieures dues à son ambivalence ; maintenant, cette position est une chose non désirée et reniée du passé. Elle sait maintenant que c'est Jean qui a opté pour cette position, et non elle-même. Désormais, au lieu de se battre avec ses propres décisions, Hélène peut les extérioriser et en faire un conflit interpersonnel. Nous assistons au début d'un conflit entre deux personnes.

Etant donné qu'elle se voit comme une personne capable de résoudre adéquatement un problème, Hélène doit maintenant protéger cette partie de son autoperception en s'assurant que les autres membres de l'équipe sont d'accord avec elle. A mesure que la discussion entre les membres de l'équipe progresse, elle souligne les défauts de la position de Jean. Comme la question relativement au retard de la production en est une complexe et controversée, elle peut utiliser des arguments raisonnables et valables pour faire admettre sa position. Si Hélène peut persuader les autres qu'elle a raison, c'est donc qu'elle a sûrement fait le bon choix. Elle se convainc en convainquant les autres.

### **La personnalisation**

Comme nous tous, Hélène doit maintenir une autoperception positive. Cela demande qu'elle croie que sa position est correcte. Cela la conduit aussi à penser que Jean, qui est d'avis contraire, n'a non seulement pas raison, mais qu'il est d'une certaine façon déficient. Autrement, pourquoi quelqu'un croirait-il le contraire de ce qu'elle-même admet ? Sans tenir compte du fait que « des personnes raisonnables peuvent ne pas être d'accord », nos besoins naturels de défense de notre ego nous poussent à croire que ceux qui ont des vues différentes des nôtres doivent être dans l'erreur.

Donc, afin de maintenir sa consonance cognitive, Hélène remet en question la compétence de Jean. Sans l'ombre d'un doute, il doit être mal informé ou avoir des idées toutes faites, comme le démontre sa position en faveur de l'idée erronée. Hélène consolide la protection de son ego en croyant que toute personne adhérant à cette idée est non seulement dans l'erreur, mais aussi stupide. Hélène a maintenant « personnalisé » le conflit, c'est-à-dire qu'elle a attribué la raison de leur conflit aux caractéristiques personnelles de l'autre, Jean.

En projetant et en personnalisant le conflit, ce sont les *propres* angoisses d'Hélène d'être incompétente, mal informée, avec des idées toutes faites et stupides qui sont soulagées. En effet, elles sont transposées en défauts qui caractérisent Jean.

Pendant ce temps-là, de retour à la réunion d'équipe, Jean, en étant tout simplement humain, est simultanément en train de vivre le même processus de réduction de l'ambivalence. La conclusion de Jean, qui consiste à respecter l'échéance, lui apparaît comme la solution appropriée au problème de l'équipe et quiconque pense le contraire doit être stupide. Voici donc l'anatomie d'un « conflit de personnalité ».

### **La polarisation**

Cette projection mutuelle de positions rejetées à propos de questions factuelles réduit l'ambivalence intrapsychique pour Jean autant que pour Hélène. Cependant, elle conduit aussi à la polarisation. En effet, chacun a projeté sur l'autre la partie non désirée de son ambivalence intrapersonnelle face à la question et les deux sont maintenant en train de discuter à ce propos. Le conflit intrapersonnel du départ d'Hélène est maintenant devenu un conflit interpersonnel. Comme l'ego ne peut pas laisser passer des informations qui permettraient la réapparition de l'ambivalence, chaque participant doit introduire de nouvelles données pour appuyer la justesse de sa position respective sur la question « factuelle » - en grande partie pseudo-factuelle, puisqu'elle sert de véhicule des besoins émotionnels. Hélène et Jean se sont polarisés dans la mesure où ils semblent adopter des positions totalement opposées sur la question de départ : respecter ou non l'échéance d'un accord semble maintenant de plus en plus difficile à obtenir, à moins que l'un accepte la défaite et l'autre prenne le dessus. Ils viennent de créer un conflit Gagnant-Perdant.

Cette chaîne ambivalence-projection-polarisation nous aide à expliquer un phénomène étonnant, à savoir que des personnes pourtant très intimes sont parfois celles qui se disputent le plus. Certains employés se demandent pourquoi ils ont accepté un travail dans une entreprise remplie de fous et d'incompétents. Des couples mariés se disputent souvent et en arrivent à la conclusion qu'ils ont des personnalités tellement contraires, des différences si « irréconciliables », que le divorce est la seule solution à leur situation.

Est-ce là une vision pessimiste ? Ne pouvons-nous pas espérer que la compatibilité soit possible ? Le fait que nous entretenions des relations interdépendantes à long terme est un témoignage de cette remarquable capacité. Tolérer l'ambivalence, ainsi que se retenir de faire des projections prématurées sur les autres pour défendre notre ego contre l'anxiété causée par l'ambivalence intrapsychique, n'est pas une tâche facile. Pourtant, dans des conditions particulièrement stressantes, nous avons souvent à vivre de tels conflits.

#### Les implications pour nous

De quelle manière la compréhension du modèle ambivalence-projection-polarisation nous aide-t-elle à concilier nos différences ?

- Une période assez longue de conversation face à face peut être nécessaire pour que chacun des participants puisse communiquer ses positions réelles, pour vraiment tester « les projections » et pour parvenir à la reconnaissance qu'elles sont inadéquates.
- Des gestes de conciliation aident à résoudre les prétendus « conflits de personnalités ». En effet, ils ont la capacité d'atténuer les tendances à trouver des défauts chez l'autre

(personnaliser) et à exagérer les différences entre soi-même et l'autre (polariser).

Les besoins naturels et compréhensibles des participants de maintenir des concepts de soi positifs (la défense de l'ego) doivent être satisfaits par des moyens qui n'augmentent pas le conflit interpersonnel. La projection d'attributs négatifs à l'autre, qui est en fait le moyen caractéristique de répondre aux besoins de soutien de son ego dans les situations conflictuelles, doit être réduite. Il faut trouver une solution de gain mutuel ou un compromis pour résoudre les questions factuelles, et cela réduira le besoin de protéger l'ego d'un éventuel assaut.

#### Vers l'harmonie

Ce chapitre a permis de décrire plusieurs événements mentaux et schémas de comportement qui interviennent au cours des épisodes de conflits humains. Chacun des modèles contient plusieurs éléments qui interagissent de manière dynamique. Avec notre compréhension de cette dynamique, nous explorerons maintenant les forces qui sont présentes dans les conflits entre deux personnes et que l'Auto-Médiation canalise pour rendre harmonieuse une situation conflictuelle.





Chapitre 19 :

### LES FORCES CONVERGEANT VERS L'HARMONIE

Heureusement, toute la dynamique psychologique en jeu entre deux personnes en relation ne fait pas que la promotion du conflit. Il y a des forces qui jouent dans la direction opposée et qui permettent au conflit de devenir coopération et à la tension de se transformer en harmonie.

Une fois que le Cycle de Représailles est commencé, un événement clé doit se produire pour favoriser la solution du conflit : un des participants doit faire un geste de conciliation. Quelqu'un doit faire preuve de bonne volonté pour en arriver à un accord, un compromis, pour arrêter la bataille. Sans une telle attitude, les représailles de part et d'autre pourraient se poursuivre à l'infini. Donc, avant d'examiner les forces psychologiques convergeant vers l'harmonie, affinons notre compréhension du phénomène étonnant des gestes de conciliation. Ensuite, nous

verrons quatre forces mises en œuvre par l'Auto-Médiation qui permettent à ces gestes d'avoir lieu.

### **LES GESTES DE CONCILIATION**

Tout le monde sait par expérience personnelle que tous les conflits ne sont pas des tragédies interpersonnelles sans fin. Beaucoup d'épisodes du Cycle de Représailles finissent par un accord et par un renouement des liens. Comment cette transformation a-t-elle lieu ? La réponse la plus simple est la suivante : les conflits prennent fin quand des gestes de conciliation sont faits.

Qu'est-ce qu'un geste de conciliation ? Ainsi que nous en avons parlé dans le chapitre 10, il s'agit d'un comportement qui indique un passage de l'attitude du « moi-contre-toi » au « nous-contre-le-problème ». Le geste est habituellement une affirmation verbale ou une question, mais ce peut être une expression non verbale du même message. En effet, il révèle le désir d'une ouverture pour régler le conflit d'une manière qui soit acceptable de part et d'autre. Le dénominateur commun de tous les gestes de conciliation est qu'en les exprimant, on devient vulnérable face à l'autre. Cela donne à l'autre l'occasion de marquer un point dans le jeu Gagnant-Perdant.

Voici quelques formes de gestes de conciliation :

- S'excuser.
- Exprimer le regret d'un comportement que l'on a eu.
- Céder sur une question litigieuse.
- Offrir de faire un compromis.
- Exprimer de l'empathie pour les problèmes de l'autre.
- Reconnaître la légitimité du point de vue de l'autre.

- Révéler ses propres besoins sous-jacents et leurs implications émotionnelles.
- Divulguer ses pensées, sentiments, motifs et parfois des faits qui ont eu lieu dans le passé, dans la mesure où ils ont une influence sur le conflit.
- Demander une réponse honnête.
- Exprimer des sentiments positifs envers l'autre, tels que l'affection, l'admiration, le respect.
- Accepter la responsabilité personnelle d'une part du problème.
- Entreprendre la recherche de solutions à gain mutuel.

Les gestes de conciliation passent souvent inaperçus ; même la personne qui fait un tel geste peut ne pas s'en rendre compte. Ce sont d'espiègles créatures qui se faufilent dans la luxuriance de la jungle verbale. Parfois ils apparaissent comme des doubles sens dont la signification n'est pas claire.

Souvent, à cause de sa personnalité ou d'un concours de circonstances, un participant est davantage en mesure de faire ces gestes que l'autre. Cependant, dans un conflit que l'on veut régler de manière efficace, il y a éventuellement un échange de gestes de conciliation dont le résultat immédiat est un relâchement de tension, un approfondissement de l'affection et de l'intimité et une plus grande confiance. Quand ce moment se produit, il y a parfois des soupirs de soulagement que l'on peut entendre.

Cet échange vital constitue cette étape de l'Auto-Médiation que nous avons nommée la Percée. La Percée introduit un climat émotionnel plus serein qui donne l'occasion aux participants de conclure une entente en ce qui concerne les changements de comportements de chacun, en réponse aux préoccupations de l'autre.

## LES QUATRE FORCES

La Percée est le produit de plusieurs forces psychologiques mises en œuvre par la Méthode qui agissent de concert afin de transformer le conflit en coopération, la guerre interpersonnelle en paix interpersonnelle. Bien que d'autres forces constructives puissent également contribuer, ce chapitre s'attardera sur les forces suivantes qui semblent les plus puissantes :

- La fatigue.
- Le désir de paix.
- La catharsis (action libératrice).
- Les réflexes d'inhibition.

Explorons chacune de ces forces, en commençant par la plus évidente et la plus concrète pour ensuite aller jusqu'à la plus obscure et la plus psychodynamique.

### **La fatigue**

Les gens se fatiguent de se disputer. Se disputer est un travail fatigant. Nous nous épuisons et désirons arrêter pour mettre fin à une rencontre désagréable. Une fois que nous constatons que nous ne pouvons pas « gagner » le conflit en persuadant l'autre d'accepter nos demandes, nous pouvons alors voir l'accord comme la seule possibilité qui reste.

Bien que ce soit le facteur le plus évident, la fatigue à elle seule n'est pas suffisante pour apporter une authentique réconciliation. Si c'était là la seule influence qui nous amène à la paix interpersonnelle, les gestes de conciliation auraient une tonalité de vide, dans le style : « Ça va, ça va, tu as raison. Entendons-nous de manière à nous sortir de là ». Les accords reposant uniquement sur ces bases seraient au mieux de court terme. Pourtant, combinée à des forces plus positives dont il sera

question plus loin, la fatigue peut déclencher la bonne volonté d'un participant pour en arriver à un accord.

### **Le désir de paix**

Le fait d'être en conflit est en soi désagréable. Cependant, beaucoup d'entre nous semblent y prendre une forme de malin plaisir. Nous connaissons tous des personnes qui « s'empoignent » avec les autres sans raison apparente. Prenons le temps d'examiner cette aberration avant de décrire le désir de paix comme une force vers l'harmonie.

#### L'apprentissage précoce

Comme enfants, nous avons appris beaucoup. Les psychologues spécialisés dans le développement estiment que notre comportement social est en majeure partie déterminé avant que nous devenions des adolescents, peut-être même beaucoup plus tôt. Si notre environnement familial pendant la petite enfance était caractérisé par beaucoup de batailles et de disputes, nous avons donc appris que le conflit est la manière par laquelle les personnes s'engagent dans des relations avec d'autres personnes. Le conflit devient alors familier - « Mieux vaut le diable que l'on connaît que celui que l'on ne connaît pas ». Comme adultes, nous reproduisons ce schéma familier d'interactions sociales dans nos propres familles et dans nos milieux de travail.

#### L'agression déplacée

Il existe un autre facteur qui suscite le conflit, l'amenant à éclater spontanément sans raison évidente. Tous, à certains moments, nous expérimentons une frustration chronique, lorsque nous nous sentons privés de satisfactions auxquelles nous estimons avoir droit. Le fait de se sentir dépouillé injustement produit « une

colère flottante » ou une irritabilité qui est cachée dans la profondeur des eaux comme une mine attendant un navire de passage. Lorsque cette mine est heurtée par un collègue de travail ou un conjoint, elle explose. Cette explosion est appelée agression.

Si cette mine avait été déposée là consciemment ou intentionnellement, nous accuserions la personne de perpétrer un acte de terrorisme interpersonnel. Cependant, comme ce n'est pas intentionnel, l'acte est pardonnable. En effet, le terroriste, lui-même blessé dans l'explosion, est également une victime. Pourtant, la victime innocente, qui se trouve à être au mauvais endroit au mauvais moment, protestera avec toute son indignation : « Qu'est-ce que j'ai fait pour mériter cela ? ».

#### Une illustration

Voici ce qui pourrait être une illustration humoristique d'une agression :

Un jour. Jeannette est critiquée par son patron au travail. Respectant ses supérieurs hiérarchiques, elle accepte, selon son sens du devoir, la critique sans rétorquer. Mais, arrivant chez elle frustrée ce soir-là, Jeannette se met à engueuler bruyamment son conjoint Gilles parce qu'il n'a pas acheté les provisions en rentrant à la maison, après sa journée de travail. Gilles, dans l'espoir de maintenir l'harmonie conjugale, ne réplique pas et, à la place, donne une taloche à leur enfant Alain, pour un rien. Alain, en enfant bien élevé, ne répond pas mais, à la place, donne un coup de pied à leur chien Fido. Fido, étant un bon chien obéissant, plutôt que de mordre Alain, se met à pourchasser le chat Minou. Minou,

reconnaissant la futilité d'essayer de vaincre Fido, tue une souris. Finalement, la souris paie de sa vie la critique faite ce jour-là par le patron de Jeannette.

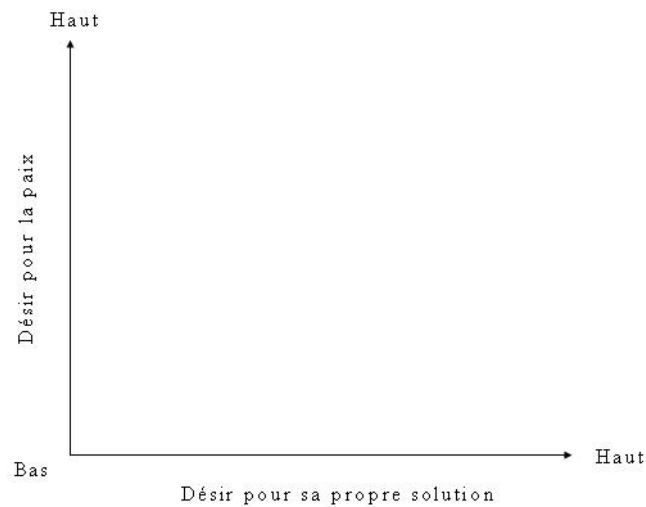
Donc, l'habitude confortable des schémas de comportements appris, combinée à l'agression mal dirigée et venant de la colère aléatoire, nous propulse dans des épisodes de conflits qui peuvent sembler dénués de tout objet rationnel. En même temps, le conflit nous apparaît désagréable, stressant et nocif. En fait, tout comme si nous étions confrontés aux deux pôles d'un aimant, nous sommes attirés par le conflit en même temps qu'il nous répugne. Voyons de plus près maintenant le pôle plus positif de l'aimant : le désir de paix.

#### L'ambivalence

Le désir de paix est une expérience purement émotionnelle, un besoin que nous sentons. A un niveau strictement non émotionnel et rationnel, durant une dispute, nous cherchons aussi à trouver des solutions qui nous plaisent, pour parvenir à nos fins. Les préoccupations d'ordre émotionnel et celles d'ordre rationnel doivent faire l'objet d'un compromis. Nous pouvons rarement avoir et la paix dans notre relation et la solution qui nous plaît le plus. La tension entre ces deux désirs est illustrée dans le graphique<sup>14</sup> de l'ambivalence du conflit :

---

<sup>14</sup> Divers modèles de graphiques à deux dimensions pour l'analyse des comportements en situation de conflit ont été proposés par Robert Blake, Jane Mouton, Alan Filley, Kenneth Thomas et d'autres.

Figure 3 : *Graphique de l'ambivalence du conflit*

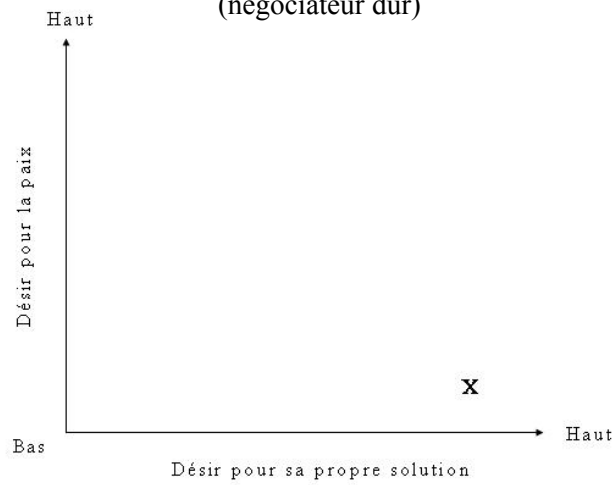
### Des négociateurs tendres et des négociateurs durs

En tentant de concilier cette ambivalence, chaque participant crée un déséquilibre plutôt inconfortable entre ses deux désirs. Certains d'entre nous désirent plus fort un résultat plutôt qu'un autre. La force relative de ces deux désirs détermine jusqu'à quel point un négociateur peut être « dur ». Plus fort est notre désir de paix, plus il y a de possibilités que nous accueillions favorablement les gestes de conciliation, y compris les concessions en ce qui concerne la solution qui nous plaît davantage relativement aux questions débattues. Si notre désir de paix est plutôt faible, nous acceptons alors de sacrifier la paix de notre relation de manière à nous donner le plus de chances possible d'obtenir ce que nous voulons.



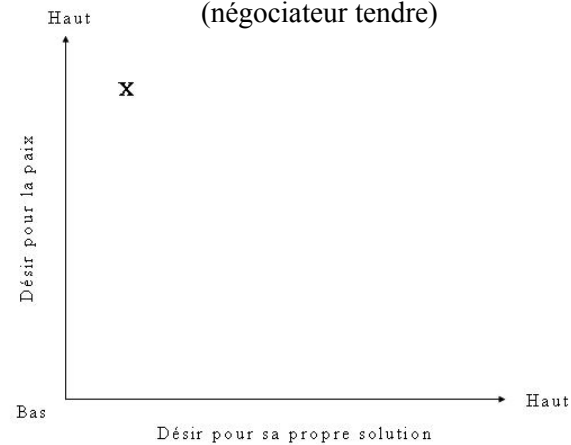
Voici un exemple :

Figure 4 : *Graphique de l'ambivalence d'un conflit*  
(négociateur dur)



Cette personne serait perçue par l'autre comme un négociateur « dur ». Voici un autre exemple :

Figure 5 : *Graphique de l'ambivalence d'un conflit*  
(négociateur tendre)



Cette personne sacrifiera ses intérêts personnels face aux questions factuelles de manière à maintenir des relations paisibles.

Nous sommes différents les uns des autres en ce qui a trait à l'équilibre de ces deux désirs et nos compromis individuels face à ces désirs peuvent varier d'une situation à l'autre. Cependant, pour n'importe quel conflit, chacun de nous est concerné par les deux aspects suivants : garder la relation harmonieuse et en arriver à nos fins grâce à la résolution des questions factuelles. Dans la mesure où le désir de paix existe, c'est une force vers la conciliation.

### **La catharsis (action libératrice)**

Sigmund Freud a été le plus connu mais non le premier à parler de la « cure de conversation ». Il a redécouvert ce que tous nous expérimentons de temps en temps dans notre quotidien : le simple fait de parler de nos problèmes relâche les tensions physiques et émotionnelles. Les « thérapies de soutien » ne sont guère plus que des cures de conversation présentées sous forme de rendez-vous hebdomadaires avec une personne qui nous écoute avec beaucoup d'empathie. Cette thérapie donne l'occasion aux personnes de parler, sur une base régulière, de leurs préoccupations et problèmes avec quelqu'un dont les réactions les éclairent. Ce déversement du trop-plein des tensions s'appelle « la catharsis ».

### **L'agression directe**

Comment la catharsis aide-t-elle à résoudre les conflits interpersonnels ? Il ne fait aucun doute que vous avez déjà vécu l'expérience, lorsque vous êtes en conflit avec quelqu'un, de déverser le trop-plein de colère et de tensions en l'exprimant tout

autrement que par la conversation directe, face à face. Peut-être allez-vous au gymnase pour pratiquer une vigoureuse partie de squash ou bien vous claquez les portes, ou encore vous parlez à un ami. Ce sont des manières de vider le trop-plein des tensions créées par le conflit.

Néanmoins, la valeur à long terme de cette pratique de déverser une énergie de colère est limitée. Dans ces exemples, elle n'est pas déversée en présence de la personne qui est l'objet de votre colère. Par conséquent, vous n'avez pas la satisfaction de « l'agression directe », de l'expression de votre colère directement à la personne concernée. En fait, vous l'exprimez plutôt à l'égard d'un symbole - la balle de squash, la porte, l'image mentale de votre adversaire lorsque vous en parlez avec un ami. En vous confrontant uniquement au symbole de l'autre, vous vous privez de :

- la satisfaction primaire de taper (verbalement bien sûr) sur votre adversaire ;
- l'occasion d'entendre et de répliquer aux réponses de l'autre et à ses réactions, ce qui peut mener à un échange de gestes de conciliation.

La catharsis qui ne résulte que d'une agression à l'endroit d'un symbole procure le relâchement temporairement d'une tension. C'est un moyen pratique de libérer le stress créé par le conflit. La catharsis combinée à un échange interactif dans les deux sens avec l'autre relâche également les tensions. Fait plus significatif, elle se produit dans une situation où les gestes de conciliation peuvent recevoir une réponse soit de vous, soit de l'autre participant, à mesure qu'ils se produisent dans la conversation.

De notre discussion dans le chapitre 11, « Compétences pour le Dialogue », nous voyons que la catharsis dérive aussi bien de l'affirmation de soi que de l'agression - mais sans le risque d'escalade associé à l'agression. Donc, en reconnaissant la valeur

de catharsis, nous préférons qu'elle se produise de l'imposition de soi.

Un mot d'avertissement s'impose toutefois. La catharsis n'est pas toujours un bon moyen de libérer les tensions. Les recherches en psychologie démontrent que l'agression verbale face à face peut en réalité augmenter la tension et approfondir le conflit si elle ne s'inscrit pas dans un contexte approprié. L'Auto-Médiation, particulièrement les Règles Cardinales qui éliminent la non-communication et les jeux de pouvoir dans le Dialogue, assure un climat limitant les effets nocifs de la catharsis.

### **Les réflexes d'inhibition dans le comportement de territoire**

Les psychologues qui étudient le comportement des animaux dans leur habitat naturel (les éthologistes) ont observé deux instincts qui contrôlent de façon cohérente le comportement de deux adultes membres d'une même espèce lors d'un affrontement pour la possession du territoire.

#### L'agression

Le premier instinct est l'agression. L'agression se produit chaque fois qu'un animal se rend compte qu'un autre animal viole sa limite territoriale ou qu'il semble en avoir l'intention. Lorsque la violation territoriale se produit, l'animal « maître du territoire » s'empresse d'aller à la rencontre de l'intrus avec des attitudes menaçantes et peut attaquer physiquement cet intrus à moins que celui-ci ne se retire immédiatement. La plupart des conflits entre les animaux sont réglés de cette façon - l'individu se replie. C'est cette retraite dans l'affrontement, qui existe aussi dans le comportement humain moderne, que nous avons étiquetée comme le Réflexe Inadéquat n° 1 : la non-communication.

Parfois, l'intrus persiste à tenter de s'emparer du territoire de l'autre animal. C'est alors que se produit une bataille. Cependant, la lutte entre deux animaux sauvages se termine rarement par une mort. Pourquoi ? Parce qu'un autre instinct empêche la violence d'atteindre des niveaux inacceptables et sert de mécanisme pour un règlement pacifique.

Ce deuxième instinct est le réflexe d'inhibition. Nous avons tous vu le réflexe d'inhibition se produire, sans y prêter trop d'attention. Deux chiens, Fido et Toutou, s'affrontent dans une lutte de territoire. Toutou, entrevoquant immédiatement la futilité d'un combat avec Fido qui est beaucoup plus fort, se met sur le dos, exposant son ventre. Fido, s'il le voulait, pourrait attaquer Toutou et probablement le tuer d'un coup de dents. Cependant, en se mettant sur le dos (un geste de conciliation), Toutou a déclenché le réflexe d'inhibition chez Fido. Ce dernier a perdu tout instinct de dévorer le ventre de Toutou. La moindre tentative pour se protéger de la part de Toutou relâcherait le réflexe d'inhibition de Fido, poussant ainsi ce dernier à mordre. Donc, la situation est la suivante : Toutou est sur le dos, son ventre tendre et vulnérable est exposé, il s'agite nerveusement. Pendant ce temps, Fido se tient au-dessus de l'autre qui se soumet, en grognant de façon menaçante, découvrant ses crocs. Cette scène se poursuit quelques instants, assez longtemps pour que Fido affirme sa supériorité : il est le gagnant. C'est alors que Fido recule doucement, en vainqueur assuré.

Le geste de conciliation de Toutou a automatiquement déclenché le réflexe d'inhibition de Fido, empêchant ainsi une dangereuse escalade du conflit. D'où vient le geste de conciliation de Toutou ? Il y a fort à parier que Toutou pouvait prévoir que le fait de continuer à affronter Fido pouvait avoir des conséquences malheureuses pour sa santé. Il savait fort probablement que c'était là une lutte à armes inégales avant même de se mesurer à Fido. Il n'est pas aveugle ; il pouvait constater que la taille et la force de

Fido sont supérieures aux siennes. Dans ce cas, pourquoi Toutou s'est-il engagé dans cet affrontement ?

Nous venons de voir avec Toutou et Fido la version canine de ce que nous avons appelé dans ce livre les questions émotionnelles. Toutou nous a donné un spectacle en affrontant Fido, car sa fierté et son estime de soi l'exigeaient. Cependant, Toutou n'est pas stupide. Il a agi de la sorte en sachant « instinctivement » qu'il pouvait se fier à Fido pour inhiber cette agression dès qu'il aurait recouru au subterfuge du geste de conciliation. Toutou a testé sa bravoure avec Fido sans être blessé. Donc, nous constatons que les chiens et les autres animaux sont instinctivement dotés du « savoir » leur permettant d'utiliser les gestes de conciliation quand ils sont nécessaires afin de susciter les réflexes d'inhibition chez les autres.

Parmi les chiens, de même que pour toutes les autres espèces d'animaux sociaux prédateurs sur la terre, le geste de conciliation motive automatiquement un réflexe d'inhibition. Cela se produit de manière aussi sûre que le réflexe d'agression est déclenché lorsqu'un intrus pénètre dans le territoire d'un autre. Par conséquent, l'agression et l'inhibition sont deux instincts qui contrôlent les luttes entre les espèces.

#### L'inhibition chez les humains

Qu'en est-il de nous, humains ? Nous ne sommes pas régis par l'instinct de manière aussi absolue que le sont les animaux. Pourtant, nous avons évolué à partir d'ancêtres communs à d'autres animaux qui partagent notre planète aujourd'hui et, par le fait même, nous partageons un héritage d'évolution.

Nous sommes différents des animaux de plusieurs manières ; nous sommes également semblables aux animaux de certaines manières assez remarquables. Le fait que l'agression et les

réflexes d'inhibition se retrouvent dans tout le règne animal nous donne l'occasion d'apprendre quelque chose à propos de la manière de régler un conflit humain en examinant le conflit entre les animaux.

Avant de regarder comment les êtres humains suivent les mêmes schémas lors d'un conflit entre deux personnes, il convient de mentionner certaines différences existant entre les humains et les animaux dont il faut tenir compte lorsqu'on établit des parallèles :

- 1) Etant donné que nous avons développé le langage, nous commettons habituellement nos agressions par l'entremise des mots plutôt que par des attaques physiques ou des postures d'attaque.
- 2) Notre « territoire » est souvent moins concret et moins géographique dans sa nature et plus abstrait et conceptuel. Les intrus dans nos maisons et nos bureaux, bien sûr, suscitent des réactions de protection de territoire. Néanmoins, il en va de même pour nos collègues de travail qui tentent de s'accaparer une partie de nos responsabilités, pour les employés qui dépassent les limites de leur autorité, les conjoints qui tentent d'imposer des stéréotypes sexuels à leur partenaire, les collègues qui ne reconnaissent pas les privilèges de notre rang professionnel et les vendeurs qui insistent pour nous prendre du temps. Dans ces exemples, notre « territoire » n'est pas clairement délimité. Ces limites incertaines nous rendent la tâche difficile lorsqu'il s'agit d'évaluer si une offense est accidentelle ou intentionnelle.
- 3) Dans la plupart des disputes territoriales chez les humains, les deux participants ont souvent l'impression qu'ils sont sur leur propre territoire et qu'ils ne font que se protéger d'intrusions non désirées par l'autre. Donc, il est moins clair que c'est sciemment qu'une personne est « dans l'erreur » et empiète sur le territoire de l'autre. Plus

souvent, les deux participants perçoivent que leurs droits sont violés par l'autre.

- 4) Nous avons une plus grande capacité de contrôle de notre comportement que les animaux. En effet, nous pouvons choisir d'agir différemment de la manière que nous pousserai<sup>ent</sup> à agir nos émotions.
- 5) Nous vivons quotidiennement dans de grands groupes, dont la taille n'est pas naturelle, comme le sont les villes et les grosses entreprises. Cela exige de nous une interaction intense avec des personnes dont nous ne savons pas vraiment dans quelle mesure nous pouvons leur faire confiance.

#### Les armes naturelles

Une autre différence entre les humains et les animaux constitue une clé pour la compréhension des conflits entre deux personnes : les humains n'ont pas « d'armes naturelles ». Les armes naturelles, comme des crocs pointus, des griffes acérées, sont des parties du corps pouvant provoquer des blessures à un autre lors d'une dispute physique. Tous les autres animaux prédateurs sociaux ont des armes naturelles - les humains n'en ont pas. Toutefois, nous avons des vestiges de ces armes naturelles, comme les ongles des mains et des pieds et nos « canines ». Ces caractéristiques de notre corps sont de maigres restes de ce qui fut antérieurement, dans notre histoire, des armes naturelles efficaces qui étaient utilisées pour capturer des proies animales afin d'assurer la subsistance et aussi pour établir l'ordre hiérarchique de nos groupes sociaux. Toutefois, quelques millions d'années se sont écoulées et ces parties du corps humain sont devenues moins utiles et se sont atrophiées.

Quelle est la fonction du réflexe d'inhibition chez les animaux ? Pourquoi ce réflexe est-il né ? En réalité, si le geste de



conciliation de Toutou n'avait pas provoqué le retrait de Fido, ce dernier aurait pu utiliser ses crocs pointus et ses mâchoires puissantes pour tuer Toutou - non pas comme une proie pour s'alimenter, mais simplement pour affirmer sa domination sur un membre de la même espèce. Si les armes naturelles que les animaux ont pour la prédation et pour assurer leur subsistance étaient utilisées sans retenue, les espèces seraient alors moins aptes à se reproduire et à survivre dans leur environnement. Le réflexe d'inhibition s'est développé parallèlement aux armes naturelles comme un mécanisme de comportement pour freiner leur action destructive à l'intérieur des groupes sociaux. Donc, la combinaison de la pulsion agressive et du réflexe d'inhibition se révèle très efficace comme mécanisme de comportement pour maintenir l'ordre social dans les populations animales.

Notre réflexe d'inhibition n'est pas fiable

Regardons maintenant ce qui se passe chez les humains. A mesure que nos armes naturelles se sont atrophiées au cours des quelques millions d'années passées, le réflexe d'inhibition, qui autrefois les accompagnait, a aussi évolué pour devenir également un vestige. Donc, notre réflexe d'inhibition est de loin plus faible et moins fiable que celui des autres animaux. Cela ne devrait pas présenter de problème, sauf que durant les quelques derniers millénaires (une période trop courte pour que l'évolution puisse apporter des changements d'adaptation), nous avons changé d'une manière radicale la structure de notre vie communautaire et sociale. Au début des regroupements sociaux humains, la domination devait être affirmée seulement dans des groupes bien structurés qui comptaient environ deux douzaines de membres, qui étaient tous nés et avaient grandi ensemble. Au moment où le groupe dépassait la vingtaine, plusieurs membres s'en détachaient de manière à former un autre groupe.

Aujourd'hui, nous vivons et travaillons dans des groupes sociaux « non naturels ». Les entreprises forcent les personnes à entretenir des relations interdépendantes. Cependant, les collègues de travail n'ont pas grandi ensemble et par conséquent n'ont pas appris dès leur plus jeune âge à accepter une position claire dans la hiérarchie. Les entreprises comportent des groupes qui sont habituellement beaucoup plus grands que ceux qui se forment naturellement et dans lesquels nous avons traditionnellement évolué en tant qu'êtres humains, et pour lesquels nos mécanismes de comportement social sont adaptés. Même le mariage moderne peut être une formule qui nous est imposée par les exigences de nos communautés super-complexes. Il est certain que le statut d'égalité de partage du pouvoir du mariage est une invention sociale récente qui convient davantage aux valeurs humanistes du vingtième siècle qu'à celles qui prévalaient il y a quelques millénaires.

#### Les situations difficiles de la vie moderne

Ainsi, en ce début troisième millénaire, nous les humains nous trouvons engagés dans des relations d'interdépendance pour lesquelles notre évolution ne nous a pas bien équipés pour les maintenir paisibles. Ainsi, les menaces à notre « territoire » au travail et à la maison éveillent un réflexe agressif d'autodéfense. Après, nous n'avons pas de mécanisme de comportement fiable pour nous sortir du Cycle de Représailles une fois qu'il est enclenché. Le fait d'utiliser un geste de conciliation n'assure plus un réflexe d'inhibition automatique de la part de l'autre. Etant donné que nos conflits prennent habituellement la forme de disputes verbales, il arrive souvent que l'on ne perçoive pas des gestes de conciliation verbale ou qu'ils soient mal interprétés ; l'autre peut les voir comme des tactiques hypocrites ou manipulatrices. Même lorsqu'un geste de conciliation est perçu, il peut être utilisé comme une occasion d'« atteindre la jugulaire » et de gagner la bataille.

Le réflexe d'inhibition humain est faible. Cependant, il existe, et la modeste impulsion automatique qui en reste peut être employée pour constituer une poussée incroyablement importante pour apporter l'harmonie dans un conflit entre deux personnes. Ce réflexe est l'élément de l'Auto-Médiation qui déclenche la Percée qui, elle, permet la négociation d'accords à gain mutuel. Il s'agit du petit coup de pouce du genre qui nous fait réagir aimablement quand on nous dit : « Je suis désolé » ou « J'ai commis une erreur ».

#### Harmoniser les forces

La fatigue provoquée par un effort soutenu, le désir de relations paisibles, le relâchement de la tension par la catharsis et le réflexe d'inhibition face à des gestes de conciliation sont des expériences humaines qui ne sont pas limitées à l'Auto-Médiation. Elles se produisent constamment dans notre quotidien. Le pouvoir de l'Auto-Médiation pour concilier les différences repose sur la mise en œuvre de ces forces afin d'apporter l'harmonie aux relations discordantes. La structure, le contexte, les règles et les tâches prescrites par la Méthode aident ces quatre dynamiques psychologiques à s'unir en vue de produire cette occasion pour la paix interpersonnelle - la Percée.



Chapitre 20 :

**RESUME : COMMENT L’AUTO-MEDIATION  
TRANSFORME LE CONFLIT EN  
COOPERATION**

Finalement, en nous fondant sur les bases de la psychologie comportementaliste exposées dans les deux chapitres précédents, nous allons réviser l’Auto-Médiation en résumant chacune des quatre étapes qui contribue à transformer le conflit en coopération et qui permet d'arriver à la paix interpersonnelle.

**Etape 1 : TROUVER LE TEMPS DE PARLER**

Trouver un moment propice et s'entendre sur des règles de base pour entreprendre une discussion avec l'autre à propos des questions qui vous concernent permet d'établir...

- la communication, le critère essentiel et certainement fondamental pour la paix interpersonnelle ;

- la Règle Cardinale n° 1 (pas de fuite), qui empêche le Réflexe Inadéquat de la non-communication de bloquer la solution en imposant aux deux opposants d'être présents et de participer activement ;
- la Règle Cardinale n° 2 (pas de force), qui bloque le Réflexe Inadéquat des jeux de pouvoir, dont l'aboutissement est la défaite de l'un des opposants et le germe d'une détérioration de la relation dans l'avenir.

## **Etape 2 : PLANIFIER LE CONTEXTE**

Le fait de préparer le moment et l'endroit pour votre discussion...

- procure une progression constante pendant la phase de confrontation du Dialogue, en assurant aux deux opposants un « itinéraire complet jusqu'au sommet de la montagne » ;
- assure un temps suffisant pour que la catharsis se produise durant la phase de confrontation, afin que des gestes de conciliation authentiques puissent être faits ;
- permet au Dialogue de se dérouler sans d'éventuelles interruptions et distractions qui peuvent mener votre rencontre à l'échec ou lui nuire.

## **Etape 3 : PARLER A FOND**

### **L'Ouverture...**

- établit un climat optimiste et non défensif ;
- réaffirme l'engagement envers les Règles Cardinales de participer de bonne foi au Dialogue ;

- établit l'espoir qu'une solution à gain mutuel sera trouvée par l'entremise d'une recherche conjointe.

**L'Invitation** lance le Dialogue.

**Le Dialogue...**

- donne le pouvoir à celui qui prend l'initiative d'utiliser cette Méthode d'orienter la communication avec l'autre en vue d'une conclusion constructive par les moyens suivants :

La tâche numéro 1 qui consiste à rester engagé dans le processus essentiel, en gardant en contact les participants assez longtemps pour que les quatre forces psychologiques puissent être combinées afin de déclencher des gestes de conciliation.

La tâche numéro 2 qui consiste à soutenir les gestes de conciliation de l'autre afin que des commentaires amicaux ne soient pas perçus comme des occasions de « marquer un point dans la partie Gagnant-Perdant » et, de cette façon, de saboter le progrès. Ceci mène à ...

**La Percée**, au cours de laquelle les deux opposants ont un changement d'attitude, passant ainsi du « moi-contre-toi » au « nous-contre-le-problème », une occasion durant laquelle ils peuvent passer à l'étape finale.

#### **Etape 4 : TROUVER UN ACCORD**

Une fois que la Percée s'est produite, le fait d'établir un accord spécifique quant aux comportements...

- permet un consentement mutuel pour les décisions qui demandent un consensus ;
- crée un plan acceptable de part et d'autre pour des activités qui demandent la participation des deux intervenants ;
- assure un échange équilibré où chacun prend et donne, qui motive chacun des participants à remplir ses obligations dans le cadre de l'accord ;
- approfondit la confiance de l'un envers l'autre ;
- donne une expérience fructueuse d'une manière d'enlever « le Rocher qui bloque la route », renforçant ainsi l'optimisme des participants quant à leur capacité de concilier leurs différences et de régler leurs divergences pour l'avenir.



## Partie 6

### LE RESPECT DE L'AUTRE



Chapitre 21 :

## UNE MEILLEURE VIE GRACE à LA MEDIATION : TROIS REVELATIONS

Sans aucune planification particulière, j'ai suivi un parcours professionnel qui a été jalonné de quelques événements importants. Deux entre eux m'ont fait changer de direction de par le passé. Le troisième m'arrive aujourd'hui alors que je prépare la deuxième édition de ce livre.

Depuis plus de 25 ans, je consacre ma vie professionnelle à la création, l'amélioration, la pratique et l'enseignement d'outils de communication qui maîtrisent la puissance de médiation. Chacun de ces événements a entraîné une autre révélation, permettant de découvrir un outil encore plus simple. Chaque simplification successive rend la magie de la médiation encore plus accessible aux gens pour la gestion des différends quotidiens dans leurs relations interdépendantes. Je voudrais partager ces révélations avec vous.

**Outil de Communication n° 1 : *Médiation Simple***

Mon étude du conflit et des méthodes pour le résoudre ont commencé au début de mes études de doctorat. Quelques années plus tard, en 1979, en enseignant un cours sur le comportement dans les organismes à l'Université de Hartford, j'ai eu la première révélation :

*La médiation n'exige pas de médiateur professionnel.*

Vu d'aujourd'hui, ceci ne semble pas particulièrement profond. Mais à l'époque l'idée semblait pourvue de bon sens.

Réfléchissant sur mes erreurs en tant que médiateur débutant, je suis arrivé à réaliser que la médiation peut être simplifiée pour que les gens sans formation spécifique puissent se servir de la puissance de cet outil pour faire la paix dans leurs relations interpersonnelles.

**Le Besoin des Organismes**

Ce fait est particulièrement pertinent pour les organismes.

Superviseurs et managers sont la première ligne de défense contre le conflit qui attaque la performance et rentabilité de l'entreprise. La médiation simple (appelé « Médiation Managériale » dans ce contexte) est une arme forte dans leur arsenal. La capacité de résoudre des disputes entre employés est une compétence de plus en plus importante dans les hiérarchies horizontales qui ont comme conséquence que le personnel devient plus interdépendant.

L'idée que les managers puissent faire la médiation a été publiée dans un article en 1982<sup>15</sup> et a évolué en une formation d'un jour « Médiation Managériale » destinée aux gestionnaires.

Cette idée était provocatrice quand je l'ai introduite et considérée comme innovatrice. Elle a même été controversée quand je l'ai présentée aux collègues, experts médiateurs. Ces auditeurs ont considéré la pratique de médiation comme réservée pour le « médiateur professionnel ». A cette époque, la médiation était nouvelle comme activité professionnelle et sortait de son rôle traditionnel dans les négociations avec les syndicats. La pratique de la médiation était supposée faisable uniquement après une formation spécifique et qualifiante. La médiation était considérée comme au début de l'évolution vers une pratique professionnelle telle que la médecine, le droit, la psychologie ont été avant.

En contraposition, dans mes présentations aux congrès de mes collègues, j'ai postulé que la médiation n'est essentiellement que du bon management. C'est-à-dire, l'encouragement du Dialogue, la gestion du contexte des discussions, la promotion de la recherche de consensus non-agressif, et la définition d'un accord exprimé en termes de comportement promis – sont simplement de bonnes méthodes pour résoudre des problèmes au travail.

Je concède, sans hésitation, que la pratique professionnelle de la médiation soit contrôlée pour assurer, auprès des consommateurs/clients, la compétence des médiateurs, comme les autres domaines, tels que la médecine, le droit et la comptabilité, par exemple, sont contrôlés. Bien sûr, être au courant des enjeux de santé ne donne pas une qualification de médecin. Les licences, les qualifications ou autre exigences réglementaires pour pratiquer des professions sont obligatoires pour la protection des

---

<sup>15</sup> D. Dana, Mediating interpersonal conflict in organizations: Minimal conditions for resolution. *Leadership and Organisation Development Journal*, Volume 3, Number 1, 1982.

consommateurs contre les fautes professionnelles. Le contrôle gouvernemental est particulièrement important pour les services avec un impact direct sur la personne, où le client est le plus vulnérable.

Mais rappelez-vous, comme indiqué dans le chapitre 16, que dans la médiation simple, le tiers joue un rôle passif et non un rôle d'intervention. Bien que la médiation par un médiateur professionnel soit plus puissante, la médiation simple est une forme d'auto-assistance d'une grande valeur qui ne présente pas de risque pour les participants. Elle est tout simplement une méthode pour mener une conversation sur un problème.

Alors, j'ai proposé, dans le domaine de la résolution de dispute, que cette forme de communication soit rendue disponible au grand public, comme les informations médicales le sont. Je suis content que la Médiation Managériale soit actuellement reconnue comme une compétence critique pour les gestionnaires. En effet, la médiation est incluse dans les curricula de beaucoup d'universités et dans les facultés de commerce aux Etats-Unis et ailleurs.

### **Outil de Communication n°2 : *Auto-Médiation***

Avançons jusqu'à l'année 1988 pour la prochaine révélation.

*La médiation n'exige pas un tiers.*

Rappelons que le contenu de base de la première édition de ce livre était « La Méthode en 4 Etapes », le même outil de communication que nous appelons aujourd'hui l'Auto-Médiation. Les critiques de cet outil ont été favorables, particulièrement celles des collègues médiateurs. Le concept était simplement le bon sens. Mais si j'avais prétendu dès le départ que « la médiation n'exige pas de tierce personne », mes collègues auraient bien cru

que j'avais perdu le bon sens. Après tout, qu'est-ce qui est plus fondamentale dans la "médiation" que l'inclusion d'un tiers ?

Mais, il était évident que l'inclusion d'un tiers dans toutes disputes interpersonnelles ne serait pas souhaitable, malgré l'enthousiasme pour la Médiation Simple. La vaste majorité de conflits quotidiens seront gérés par les personnes en conflit, sans tiers. En effet, j'aurais des soucis de diminution de prise de responsabilité si nous appelions un médiateur pour chaque accroc.

Est-ce que ceci veut dire que le bateau de nos disputes quotidiennes part à « la dérive des différences » avec un capitaine non-formé ? Heureusement pas. La médiation simple peut être simplifiée encore plus pour que tout le monde puisse s'en servir comme outil d'auto-assistance de communication – « l'Auto-Médiation ». Comme décrit dans ce livre, les fonctions essentielles du tiers-médiateur sont intégrées dans le rôle d'une personne dans la dispute – celle qui choisit exprès d'initier un Dialogue pour résoudre la dispute. Alors, « l'Auto-Médiateur » porte deux chapeaux simultanément : un négociateur qui sert ses propres intérêts aussi bien que médiateur qui effectue les comportements du rôle essentiel du tiers-médiateur, qui facilite le progrès vers le consensus.

Comme les entreprises ont reconnu le besoin d'initiative et d'indépendance de leurs équipes, la médiation par une personne en conflit a évolué comme contenu fondamental d'un deuxième jour de la formation « l'Auto-Médiation ».

### **Outil de communication n° 3 : *Le Respect de l'Autre***

La simplification de la médiation continue. Maintenant, en préparant la seconde édition de ce livre, j'ai été saisi par une autre révélation :

*La médiation n'exige même pas un « événement ».*

Maintenant, je cours vraiment le risque d'être vu comme un électron libre, complètement imprévisible dans la profession ! Peut-être, si je ne déclare pas le respect comme une forme de médiation, je peux m'épargner le destin d'être brûlé pour l'hérésie psychologique. Non, j'ai décidé de déclarer, par moyens de ce livre, que la même psychologie de base qui est responsable pour l'efficacité de la médiation simple peut être appliquée à toutes nos interactions quotidiennes avec toutes les personnes importantes dans notre vie.

La médiation peut être considérée comme une boîte à outils avec un assortiment d'outils pour la communication non-confliktuelle sur des enjeux qui sèment la discorde. Plusieurs outils bien connus ont été développés pour les applications spécifiques, de la négociation des accords internationaux aux disputes sur les contrats de travail, jusqu'à la médiation autour du divorce. N'est-t-il pas possible de développer un outil pour l'usage « en temps réel » tous les jours, dans toutes nos interactions avec les autres, pour éviter le conflit ? Peut-t-on concevoir un outil qui devient « notre nature », un qui, tout simplement, fait mieux marcher nos relations ?

Un présentateur a remarqué une fois pendant mes années d'étudiant en psychologie : « La psychothérapie est trop bonne pour le faire seulement avec des personnes malades. » Peut-on dire la même chose de la médiation ? Peut-t-on utiliser les principes de médiation comme une façon de vivre, non seulement comme une procédure pour un événement de médiation ?

Les compétences en « temps réel »

En effet, dans nos interactions avec les autres, on utilise tous inconsciemment des astuces pour gérer nos différends en « temps



réel ». Ces compétences ont été développées tout au long de notre vie en apprenant à nous débrouiller avec les autres. En général, nous ne regroupons pas ces compétences sous une rubrique en les définissant comme « outil ». Je peux faire partie d'une minorité, mais je ne suis pas la seule personne qui ait éliminé presque entièrement le conflit destructif de ma vie, bien que je puisse être plus conscient des méthodes d'y arriver que la plupart des gens.

Il est donc possible de dresser la bête du conflit, la maîtriser, en empêchant le carnage infligé quand elle est hors de contrôle. La révélation d'aujourd'hui m'inspire de construire un tel outil pour que les autres puissent le mettre dans leurs boîtes à outils.

Cet outil ressemble à quoi ? Quel genre d'outil de communication peut nous permettre de gérer nos différends tellement bien que le conflit ne se produise pas de tout ? Que les accrocs n'escaladent pas en clashes ? Que le Processus Essentiel soit un aspect constant de la communication, non juste l'application dans les réunions spécifiques à la résolution des problèmes ? Que les mauvais réflexes ne sabotent pas le Dialogue quotidien ?

Pour le moment appelons cet outil de communication « le Respect de l'Autre » - une meilleure terminologie peut être trouvée plus tard. A ce jour, il n'existe pas de programme de formation pour enseigner le Respect de l'Autre. Comment s'appellerait un tel programme ? « Eviter le conflit » peut être un titre descriptif. Ou bien, puisque les différends bien gérés produisent la satisfaction et le succès dans nos relations et des clés pour une vie heureuse, peut-être « Bien travailler, vivre et aimer » ne serait pas un titre trop ambitieux. On verra où le chemin nous mène.

Rappelons l'esprit, si ce n'est pas la poésie, de la chanson de John Lennon « Imagine ». Imaginons que, dans toutes nos interactions dans des relations interdépendantes, personne n'utilise les Réflexes Inadéquats. Imaginons que personne ne se distancie, se déconnecte, se retire, s'enfuit. Imaginons que personne ne force,

intimide, menace. Imaginons que personne n'agisse d'une manière passive-agressive, en utilisant les tactiques de la guerre de guérillas sur le front interpersonnel.

Idéaliste ? Certes. Utopiste ? Peut-être. Clairement, ce genre de comportement exige un engagement de temps et d'énergie qui n'est peut-être pas pratique dans les relations où l'interdépendance est faible – nous pouvons raccrocher au nez d'un vendeur par téléphone. Mais, s'il s'agit de nos époux, nos enfants, nos managers et collègues, nos voisins où nos partenaires professionnels et associés ? Ce comportement imaginé n'aurait-il par pour effet d'empêcher la dégradation du travail en équipe ou un effet dévastateur sur nos relations ? N'empêcherait-il pas le refroidissement de notre amour familial jusqu'aux « cendres froides de la paix » ? Nous en pensons que oui.

#### Choix

Alors, pourquoi ne la faisons-nous pas ? Pourquoi ne pas utiliser ce qu'on sait être la bonne approche ? Pourquoi nous ne rejoignons pas les Autres systématiquement dans l'esprit de « nous contre le problème » pour les enjeux qui doivent être résolus à la satisfaction de tous pour la survie et le succès de nos relations ?

En réfléchissant sur moi-même, et en observant les autres, je conclus qu'il nous manque le courage. Il est simplement plus sûr de se distancier ou de forcer les autres plutôt que d'entamer un Dialogue. La Fuite et la Force sont plus faciles que de Parler à Fond. Nos vulnérabilités sont protégées quand nous évitons, contourmons et ignorons. Nos faiblesses restent cachées quand nous tempêtons, quand nous intimidons et menaçons. L'illusion de notre fidélité est préservée quand nous nions notre rôle dans la création des clashes. Nos besoins émotionnels sont exposés quand nous confrontons les autres courageusement en cherchant quelque

chose que nous avons en commun. Oui, nous prenons un risque quand nous agissons en reconnaissant notre responsabilité et en choisissant de ne pas se défendre. Faire face au risque exige du courage.

Mais *nous avons le choix* de comportement responsable. Nous pouvons choisir d'agir dans les meilleurs intérêts de la relation au lieu de nos intérêts personnels (et courts termes) et en défaveur de notre relation long terme. L'option d'agir d'une manière responsable et dans notre intérêt dans le sens plus large, est toujours une possibilité. Bien que les comportements nécessaires pour exercer cette option soient faciles à comprendre, ils ne sont pas faciles à exécuter. Ils sont l'équivalent en psychologie de l'algèbre à l'école – pas la plus difficile des sciences. Il faut juste prendre la décision d'agir avec respect.

### **Le Respect de l'Autre**

Un traitement complet de ce choix et les obstacles qui l'empêchent sont peut-être le sujet d'un futur livre<sup>16</sup>. Pour le moment, il suffit de définir deux simples « Règles d'Engagement Interpersonnel » qui découlent des chapitres précédents.

---

<sup>16</sup> Une formulation plus récente de ce concept est comme « la Médiation Préventive » (voir chapitre 7 de *Conflict Resolution : Mediation Tools for Everyday Worklife* (McGraw-Hill, 2001)). Les tâches primaires de la Médiation Préventive sont :

- 1) Ne pas s'enfuir
- 2) Ne pas utiliser la force
- 3) Prendre des risques – c'est à dire, faire des gestes de conciliation
- 4) Ne pas exploiter les risques pris par les autres – c'est à dire, ne pas rejeter les gestes de conciliation des autres.

*Règle n° 1 : Je m'engagerai*

Je ne m'éloignerai pas de vous ni émotionnellement, ni physiquement. Je vais coopérer avec vous en discutant à fond tous les enjeux sur lesquels nous devons trouver un accord pour avancer avec nos décisions ou nos actions qui nous impactent tous les deux. Je participerai dans les conversations que vous trouvez importantes, même si moi, je les trouve sans importance. Je n'utiliserai pas la distance comme représailles quand je pense que vous l'avez fait avec moi. Je m'engagerai, comme je vous demanderai de vous engager.

*Règle n° 2 : Je respecterai votre souveraineté*

Je vous reconnaitrai comme souverain sur votre domaine. Vos droits comme personne indépendante définissent ce domaine : Le droit de vous exprimer ; le droit de définir vos propres intérêts, vus et besoins ; le droit de vous attendre à ce que j'écoute et essaie de comprendre ; le droit que je considère l'impact de mes actes sur vous avant que j'agisse. Je vous considérerai comme expert en matière de vos expériences dans le domaine de votre souveraineté – vous connaissez vos pensées, émotions, besoins, craintes et aspirations mieux que moi, donc je n'oserai vous proposer que je sache mieux ce que « vous auriez dû faire ». Je respecterai votre souveraineté, comme je vous demande de respecter la mienne.

*Où appliquer les Règles d'Engagement Interpersonnel*

Divers situations d'occasions au travail et dans la famille où nous pouvons utiliser ces règles peuvent être introduites comme illustrations.

Le cas du « chef dur » est connu par la majorité des lecteurs. Vous connaissez le type : le chef qui adore utiliser ses pouvoirs, frimer politiquement, mettre en avant son autorité comme un privilège pour dominer ses employés, juste parce qu'il le peut. En général, sans qu'ils le sachent, ces chefs (et leurs entreprises) paient un prix cher pour cette indulgence à court-terme. Au « marché Darwinien », les dinosaures sont en voie de disparition. Les managers qui s'adaptent et survivent sont ceux qui servent comme coaches, ressources, facilitateurs et mentors pour leurs employés. L'avenir appartient aux managers qui pratiquent le Respect de l'Autre, et aux organismes qui promeuvent une culture d'entreprise dans laquelle les Règles d'Engagement Interpersonnel sont la norme.

Mais je dois terminer ce chapitre, et ce livre, avec une application qui me tient à cœur.

Malgré la campagne de Dr. Benjamin Spock et ses successeurs depuis un demi-siècle d'encourager la société adulte de respecter les droits des enfants, le modèle parental dans les cultures occidentales reste largement celui de « parents-comme-pouvoir ». En tant que parents, nous acceptons sans question le « fait » que, puisque nous sommes des adultes dans la relation parent-enfant, nous avons le droit de forcer nos enfants de nous obéir. C'est comme si la philosophie de Machiavel s'appliquait aux familles – « la puissance fait la loi ». Bien sûr, nous sommes les gardiens dévoués de nos enfants. Nous les aimons, les nourrissons, les récompensons pour leurs accomplissements et encourageons leurs ambitions. Mais, dans un conflit de volontés, les parents prennent souvent recours à la déclaration : « Parce que moi, je suis le Père / la Mère, c'est pour ça ! »

Quelques lecteurs demanderont, « Quel est le problème avec ça ? » Oui, il faut mettre des limites pour les enfants, pour leurs donner le concept de comportement socialement acceptable. Ils ont besoin de protection contre les conséquences de leurs actes

dangereux. Ils ont besoin de leurs parents pour fournir des rôles d'adultes avec la puissance. Mais la puissance n'est pas équivalente à l'exercice de contrôle égoïste en violation avec la souveraineté de l'enfant dans son domaine.

Je ne continue pas avec des arguments que la force parentale est mauvaise pour l'enfant, mauvaise pour le parent et mauvaise pour la société. Notez que l'abus d'enfant – une violence trop fréquente des parents contre les enfants – n'est que la conséquence trop bien connue de force parentale extrême : la majorité des parents qui abusent leurs enfants ont été eux-mêmes des enfants abusés. La colère et l'indignation qui viennent de leurs propres expériences d'enfant abusé submergent leurs sens d'éthique et ils commettent des actes de violence contre leurs enfants.

Mais pensons également aux luttes plus ordinaires de beaucoup plus d'adultes (qui ont été des enfants) à surmonter leurs peurs d'être inadéquates, ou bien de maîtriser leur tendance vers la compétition aveugle ? Pensons aux adultes qui ont eu une enfance marquée par l'impuissance « normale » de la jeunesse, leur taille réduite ou leur force inférieure, leur ignorance du monde, ou leur dépendance totale ? Et les adultes qui ne sont pas équipés par leurs enfances pour gérer les rigueurs d'adulte, comme le prisonnier qui n'est pas prêt à vivre hors de la prison après des années d'incarcération.

Oui, ils ont survécu. Ils ont appris à se cacher dans les coins sombres de leur vie privée pour éviter d'avoir leur souveraineté retirée par leurs parents. Ont-ils appris à se sentir à l'aise dans leurs domaines personnels, capable d'accepter toute la responsabilité pour eux-mêmes comme membres de la communauté et de leur famille ? Ont-ils acquis la force pour porter leur partie du fardeau quand leurs relations exigent qu'on accepte la responsabilité ? Ont-ils appris à se sentir assez bien

dans leur peau pour faire confiance aux autres et être assez vulnérable pour aimer et être aimés ?

Trop souvent la réponse est non. Voilà les coûts subtils de coercition parentale, même exercé gentiment et doucement comme la société croit être normale, acceptable, et correcte – comme le modèle parental « parents-comme-pouvoir » le dicte. Chaque génération paie le prix ; la société paie le prix.

Comment les parents, qui sont capables d'adopter un modèle alternatif, peuvent-ils appliquer le Respect de l'Autre avec leurs enfants ? Comment pouvons-nous repenser notre rôle pour que les jeux de forces par les parents soient interdits sans abandonner nos responsabilités de guides et protecteurs des enfants ? Existe-t-il une alternative pratique aux jeux de pouvoir parentaux pour répondre à nos enfants quand leurs actes ne sont pas appropriés ?

Maintes ressources positives sont disponibles dans vos librairies et sur l'Internet. Comme complément pour ces ressources, je propose cette introduction brève au Respect de l'Autre comme guide potentiel pour la participation dans un partenariat avec nos enfants. J'ai l'intention d'explorer ce nouvel outil de communication – la simplification ultime de la médiation – dans ma recherche et mes œuvres futures.

D'ou vient ma qualification pour parler des parents ? Ma fille est née 1973. J'ai fait mon meilleur au fil des ans pour appliquer mes leçons apprises de la médiation et « l'amélioration des relations » à notre « partenariat père-fille » - des leçons qui se présentent maintenant comme le Respect de l'Autre. Certes, une bonne partie de ces leçons m'arrive par moyen de sa sagesse intrinsèque. Sans embarrasser Susan avec des rapports des détails dans ce livre, et sans prendre crédit pour les résultats, je dis simplement que je suis suprêmement content avec la personne qu'elle est et qu'elle est en train de devenir et je suis fière d'être son ami.

Ce plaisir et cette fierté ne sont dépassés que par l'observation de Susan dans le rôle de parent avec Seamus Dana Connor et Claribel Zia Connor. Mis à part ma fierté en tant que grand-père, je pense voir l'hérédité en action. Si cela est vrai, je ne peux pas me souhaiter un legs plus important, à moins que vous, cher lecteur, observiez les mêmes effets d'ici quelques années dans votre famille.



# ANNEXES



Annexe 1 :

## NOTES POUR L'AUTRE<sup>17</sup>

Je vous demande de m'aider à chercher des solutions mutuellement acceptables à certains problèmes sur lesquels nous sommes en désaccord, et à collaborer avec moi pour développer de meilleures relations entre nous.

Ce processus, appelé « Auto-Médiation », nécessite que nous trouvions le temps de parler sans interruption jusqu'à ce que nous parvenions à trouver un accord. Afin que cette discussion soit utile, nous devons accepter les deux « Règles Cardinales ».

### Règle Cardinale n°1 : Pas de « Fuite »

Cela signifie que nous ne devons pas sortir, abandonner ou arrêter d'essayer jusqu'à ce qu'un accord soit conclu. Nous devons accepter de nous sentir frustré et énervé durant notre conversation, si nécessaire, et persévérer même si nous avons envie d'arrêter.

### Règle Cardinale n° 2 : Pas de « Force » (jeux de pouvoir)

Cela signifie qu'aucun de nous n'essaiera d'imposer une solution unilatérale. Toute solution impliquant que l'un de nous soit obligé d'accéder aux exigences de l'autre n'est pas acceptable. Nous devons continuer à chercher une solution avec laquelle nous sommes tous les deux d'accord et qui profite aux deux parties.

---

<sup>17</sup> De *Managing Differences: How to Build Better Relationships at Work and Home* by Daniel Dana, Publications MTI, 5700 West 79<sup>th</sup> Street, Prairie Village, Kansas 66208-4604. Cette annexe peut être reproduite sans restriction.

Si le sujet de notre conflit implique une décision à laquelle nous devons tous les deux consentir, ou une activité à laquelle nous devons tous les deux participer, nous devons trouver un accord. Les bons accords :

- Dépendent du comportement, ce qui signifie que nous devons définir QUI fait QUOI, QUAND, pendant COMBIEN DE TEMPS et à QUELLES CONDITIONS, etc.
- Sont équilibrés et justes pour les deux parties.
- Ecrits, afin de nous aider à nous rappeler à l'avenir des détails de notre engagement.

Merci de penser que nos relations sont suffisamment importantes pour travailler avec moi sur ce projet.

Annexe 2 :

### COMMENT UTILISER CE LIVRE POUR TOUTE REFERENCE RAPIDE

Ce livre ne ressemble peut-être pas à d'autres livres, à lire du début à la fin et à ranger dans la bibliothèque où il prendra la poussière.

Il est conçu de manière à ce que vous puissiez l'utiliser comme référence, un peu comme un dictionnaire, un atlas routier ou un livre de recettes. Tout d'abord, parcourez-le une fois, rapidement, afin de vous familiariser avec l'Auto-Médiation et sur son fonctionnement. Rangez-le ensuite avec vos autres livres de référence, sur votre bureau ou votre table de chevet.

Tout le monde est amené à faire face à des conflits dans le cadre de ses relations importantes. Chaque fois que c'est le cas, utilisez cette ressource. Après l'avoir parcouru une fois, voici comment utiliser ce livre :

- 1) Rafraîchissez vos connaissances sur l'Auto-Médiation en relisant le Chapitre 6 : Une Vue d'Ensemble.
- 2) Posez-vous la question suivante : « Suis-je prêt à utiliser l'Auto-Médiation pour résoudre ce conflit ? »

3) Si vous répondez « oui », passez à l'étape 4 ci-dessous. Si vous répondez « non », consultez les problèmes possibles ci-dessous afin d'identifier plus précisément les raisons de votre manque de confiance :

- *Je ne suis pas sûr que cela fonctionne.*
- *Je ne sais pas si l'Autre le fera.*
- *Je me sens mal à l'aise de suggérer que nous nous rencontrions.*
- *Je ne veux pas être celui qui fait le premier pas. Cela voudrait dire que je cède.*
- *Je me méfie de l'autre personne, elle pourrait profiter de la situation. Je suis trop vulnérable et risque trop d'être puni.*
- *Le conflit / la relation / le problème n'est pas suffisamment important pour que me pousser à dépasser mon manque de confiance.*
- *Je pense que mon conflit est plus une crise qu'un problème pour lequel l'Auto-Médiation est conçue.*
- *Je risque d'être trop nerveux pour bien faire.*
- *Je crains que l'Autre ne soit pas assez fort.*
- *Je n'ai pas le temps de m'occuper de cela.*
- *Je ne veux pas que l'Autre soit gêné.*
- *Il est plus simple de laisser les choses telles qu'elles sont.*
- *Je ne pense pas que l'Autre comprenne quoi faire.*
- *Je crains de mettre la pression sur l'Autre.*
- *Je risque d'être trop énervé.*
- *Je sais que l'Autre ne changera pas. Il s'agirait d'un effort vain.*

Vos inquiétudes entrent probablement dans une des 5 catégories ci-dessous. Consultez les sections suggérées du livre afin d'analyser vos questions :

- A) Inquiétudes sur l'importance du problème : cf. Chapitre 1.
  - B) Inquiétudes sur le caractère approprié du problème : cf. Chapitres 5 et 15.
  - C) Inquiétudes sur le potentiel de l'Auto-Médiation à résoudre le problème : cf. Chapitres 14 et 15, et Partie 5.
  - D) Inquiétudes sur vous-même (confiance en votre capacité à utiliser la méthode) : cf. Chapitres 10 et 11.
  - E) Inquiétudes sur la capacité ou la volonté de l'Autre à participer à l'Auto-Médiation : cf. Chapitres 8 et 15.
- 4) Répondez à cette question :
- « Après avoir consulté les informations appropriées dans ce livre, suis-je persuadé que l'Auto-Médiation est conçue pour résoudre le genre de conflits que je rencontre ? »*
- (Note : Ne pensez pas que vous n'aurez aucune appréhension. Consultez la discussion sur le malaise au Chapitre 13 si vous êtes tenté par l'idée d'éviter le Dialogue avec l'Autre comme le décrit l'Auto-Médiation.)
- 5) Si votre réponse est « oui », faites-le. Utilisez la liste de contrôle indiquée à la page suivante pour vérifier que vous êtes bien préparé. Si votre réponse est « non », cherchez des recommandations alternatives aux chapitres 5 et 15.
- 6) Félicitations ! Vous pouvez être fier d'être quelqu'un qui résout les problèmes, non pas quelqu'un qui les fuit !





## LISTE DE CONTROLE

### **Avant l'Etape 1 (« Trouver le temps de parler »).**

- Consultez « Comment utiliser ce livre pour toute référence rapide » (Annexe 2) pour être sûr de trouver la solution adaptée au problème.
- Consultez le chapitre Auto-Médiation (Chapitre 6)
- Préparez une déclaration claire, concise et objective sur le problème dont vous devez parler.

### **Avant l'Etape 3 (« En parler »), vous devez vérifier les éléments ci-dessous :**

- Les deux agendas sont-ils adaptés ?
- Les interruptions sont-elles impossibles (téléphone ou entrées)
- Aucune perturbation ? (confort des sièges, mouvement visuel, bruit, soif, température, etc.)
- Les deux personnes acceptent-elles de rester jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé ?
- Les deux personnes acceptent de ne pas Fuir (Règle Cardinale n°1) ?
- Les deux personnes acceptent d'éviter la Force (Règle Cardinale n°2) ?
- Avez-vous clairement à l'esprit le Processus Essentiel ?



Annexe 3 :

### ETUDES DE CAS

Depuis sa parution en 1989, *Gérer les Différends* est utilisé comme un livre de référence dans le cadre de nombreux programmes de formation d'entreprise et séminaires de formation continue et comme référence dans le cadre de cours universitaires auxquels des milliers de personnes ont pris part. Les participants sont souvent invités à présenter leurs expériences réelles d'Auto-Médiation et de la Médiation Simple (Managériale). Six de leurs expériences sont jointes ici afin que les lecteurs de la troisième édition puissent savoir comment d'autres ont utilisé ces outils de communication pour développer de meilleures relations, au travail comme dans leur vie privée.

Certains détails de ces cas ont été masqués afin de préserver l'anonymat des personnes impliquées.

**Cas n° 1 :****Equilibre entre Travail et Famille**

Richard et moi étions mariés depuis près de dix ans lorsqu'il a décidé de quitter son travail de responsable assistant de filiale d'une banque et d'entamer une formation juridique. Lorsque les cours ont commencé, mon chef a été élu à la Chambre des Députés, ce qui signifiait qu'il devait être absent de la ville de janvier à mi-avril les deux années suivantes et que je devais prendre en charge ses responsabilités en plus des miennes. Pour couronner le tout, j'étais en master de commerce et je devais passer deux examens par semestre.

Ces changements et ces tensions ont mis notre mariage en péril. Jusqu'à présent, Richard et moi partageons à peu près équitablement les tâches ménagères comme la cuisine, le linge, les courses et le ménage. Nous n'avons pas d'enfants. Nous gagnions des salaires similaires et une femme de ménage venait une fois tous les quinze jours. Avec le recul, la vie était simple à cette époque !

Sans le revenu de Richard, nous avons dû cesser d'aller au restaurant et nous priver des services de la femme de ménage. Il a pris l'habitude de rester dans son bureau à étudier toute la soirée. Au début, j'étais d'accord pour préparer le dîner et m'occuper du ménage afin de lui permettre de faire une petite pause. Mais je devais également étudier mes cours : Economie d'Entreprise et Analyses Financières d'Entreprise, des cours plutôt exigeants. Lorsque j'ai demandé à Richard de participer plus aux tâches ménagères, il m'a répondu en disant que sa formation était plus importante que le ménage. Lorsque je lui ai rappelé que moi aussi j'avais mes obligations, il les a sous-estimées en disant que les

« études commerciales étaient de la rigolade par rapport aux études juridiques. ».

Nous étions dans l'impasse. Je me suis alors mise à ne me préparer qu'un petit encas pour le dîner et j'ai laissé Richard se débrouiller. Parfois, il venait dans la cuisine pour se préparer un sandwich au beurre de cacahuète, sans dire un mot. Il lui arrivait aussi de commander une pizza ou des plats chinois qu'il se faisait livrer à la porte du bureau. Il ne m'en proposait même pas. La situation était critique. Ce semestre de printemps a été une période que je ne souhaite plus jamais revivre !

En juin, j'ai suivi un cours appelé « Gestion du Conflit Organisationnel » de Daniel Dana, dans lequel j'ai étudié l'Auto-Médiation. Bien que ce cours fût universitaire, je savais que je pouvais utiliser à la maison ce que j'avais appris.

J'ai décidé de demander à Richard qu'il m'accorde du temps pour parler de notre impasse. Il a accepté, malgré son planning. J'ai toujours su que Richard était impliqué dans notre mariage et qu'il voulait régler le problème. Nous avons décidé d'en discuter durant le petit-déjeuner du dimanche suivant et d'en parler autant que nécessaire afin de trouver des solutions à notre équilibre professionnel et familial.

Richard a décrit son sentiment d'injustice qu'il ressentait à risquer de rater son examen à cause du ménage. Il a indiqué que les autres étudiants en droit n'avaient aucune autre charge que celle d'étudier. (Je ne pense toujours pas que cela soit vrai. De nombreuses femmes mariées font les mêmes études et je doute que leur mari fasse le ménage. Mais je n'ai pas rebondi sur ce point). En réponse, j'ai indiqué que je me sentais surchargée de tâches supplémentaires à mes études. En outre, c'était lui qui avait décidé de quitter son travail pour étudier. Pourquoi devrais-je me sacrifier pour cela ? Ce problème entrait dans le cadre de la notion émotionnelle de « justice » de *Gérer les Différends*.

La Percée est survenue lorsque Richard a révélé qu'il craignait de ne pas être à la hauteur de cette formation juridique et qu'il avait fait une erreur en quittant son travail pour se lancer dans cette aventure. Lorsqu'il m'a confié ses peurs, j'ai compris. Je lui ai dit que j'avais confiance en lui et je l'ai pris dans mes bras. Il s'est tout de suite montré plus à l'écoute de mes besoins. C'était une réelle Percée !

Nous avons décidé d'établir une liste de toutes les tâches ménagères qui devaient être faites. Nous avons ensuite chacun sélectionné une par une ces tâches que nous devons réaliser. Nous avons également décidé de passer *tous* les dimanches ensemble, loin de nos études. Nous apprécions désormais beaucoup les dimanches matin grâce à cet esprit de collaboration. Aujourd'hui, 18 novembre, notre solution fonctionne toujours !

## **Cas n° 2 :**

### **Ce n'est pas ton travail !**

Janet et moi sommes infirmières et nous travaillons dans l'équipe du soir d'un grand hôpital universitaire. Janet est dans la Division Education et je suis Superviseur d'Equipe dans la Division Clinique. Nous avons beaucoup de relations professionnelles. Notre relation est une « relation interdépendante permanente ».

Il y a plusieurs semaines, Janet a commencé à participer aux réunions d'équipe lors desquelles sont transmises d'une équipe à l'autre les informations cliniques sur les patients. Nous faisons parfois des commentaires de nature clinique en même temps que nous transférons les rapports. J'ai estimé qu'il n'était pas nécessaire qu'elle soit présente et qu'il ne lui revenait pas de faire des commentaires sur les patients qu'elle n'avait pas vus. En

outre, elle est rattachée au service Education et non au service Clinique.

Ainsi, lorsque Janet est apparue au début de la réunion d'équipe de la semaine dernière, j'ai lui ai poliment (je le croyais !) demander de ne pas participer. Elle s'est vexée et a violemment quitté la pièce. Elle n'est plus jamais venue à ces réunions et elle s'est ensuite montrée très froide à mon égard. Elle a pris jusqu'à trente minutes pour répondre à mes messages. En outre, elle ne m'a pas tenue informée d'informations importantes sur les formations. J'ai reconnu ces comportements comme des exemples du Réflexe Inadéquat n°1 : la Fuite.

Tout ceci est arrivé avant que je lise *Gérer les Différends*. Puisque ma relation avec Janet ne s'est pas améliorée, j'ai décidé d'essayer l'Auto-Médiation.

J'ai contacté Janet et je lui ai dit que je voulais la rencontrer pour discuter du problème qui minait notre relation « pour le bien de l'hôpital ». Au début, elle s'est montrée réticente, avant d'accepter de me rencontrer dans une salle de réunion. J'ai commencé la réunion en la remerciant d'être venue pour « en parler ». J'ai expliqué que, selon moi, le problème était lié à un manque de communication entre nous depuis que je lui avais demandé de ne pas participer aux réunions d'équipe. Janet a répondu que je protégeais trop mon poste et que je l'empêchais de s'impliquer. Elle pensait également que je considérais que son travail n'était pas important et que je ne l'aimais pas.

Je lui ai expliqué que je pensais que nos rôles étaient différents et complémentaires, mais qu'aucun n'était plus important que l'autre. Je lui ai également dit que ses dernières réponses à mes messages m'avaient mis mal à l'aise par rapport aux personnes qui s'attendaient à ce que je leur présente rapidement ces informations. Elle s'est excusée et a assuré qu'elle serait plus

rapide à l'avenir (un « geste de conciliation »). Je l'en ai immédiatement remerciée.

Janet a expliqué qu'elle n'avait pas apprécié la manière dont je lui avais dit de ne pas participer aux réunions d'équipe car d'autres personnes étaient présentes. Je me suis excusée de ne pas avoir choisi le bon moment et lui ai expliqué mes raisons. Je lui ai également dit que, même si elle était infirmière, elle n'avait pas vu les patients dont il était question. J'ai en outre ajouté que des membres de l'équipe suivante avaient fait des commentaires sur le fait que sa présence était plus perturbante qu'utile. Janet a alors dit qu'elle comprenait mieux ma décision et a suggéré que nous définissions plus précisément les interactions entre nos deux postes - « La Percée ! »

Nous avons conclu un Accord selon lequel Janet pourrait participer aux réunions d'équipe en tant qu'observatrice pour rester « informée » des besoins éducatifs du personnel de la Division Clinique. Elle a également accepté de m'envoyer un mémo écrit deux semaines avant toutes les séances éducatives prévues. Elle a également accepté de répondre à mes messages dans les dix minutes.

Jusqu'à présent, l'Accord fonctionne bien (trois semaines après notre Dialogue). Cette solution de gains mutuels est bénéfique pour nous deux. Elle nous a permis d'ouvrir les yeux sur la simplicité d'éviter ou de régler les malentendus qui pourraient avoir des conséquences négatives sur l'environnement de travail et éventuellement sur la santé des patients.



**Cas n° 3 :****Un mariage sauvé ?**

Alex et moi sommes mariés depuis six ans. Je suis mère au foyer de deux enfants et nos valeurs sur le mariage sont relativement traditionnelles. Durant notre première année de mariage, nous communiquions très librement, ce que nous n'avons pas réussi à faire ces dernières années.

L'historique : Parfois, quand je demandais à Alex de m'aider à faire la cuisine, il semblait agacé et disparaissait dans son bureau, en disant qu'il avait du travail. Cela ne me semblait pas juste car je l'aidais toujours quand il en avait besoin. En outre, j'étais persuadé qu'il n'y travaillait pas. Je pense qu'il ne voulait tout simplement pas me voir. J'étais également très agacée lorsqu'Alex laissait traîner sa veste et ses chaussures dès qu'il arrivait du travail, alors que j'avais passé la journée à faire du ménage. Je ne comprenais pas pourquoi nous ne pouvions pas travailler en équipe au sein de notre foyer. Pour moi, il devait se sentir plus fier de notre foyer. J'étais également énervée lorsque je lui faisais des suggestions sur des problèmes et qu'il se sentait agressé.

Alex a reçu une copie de *Gérer les Différends* dans le cadre d'un programme professionnel et je l'ai vu sur le canapé. Un soir, je me suis assise et je l'ai lu. J'ai alors pensé que l'Auto-Médiation pouvait m'aider. Ce soir-là, je lui ai demandé s'il avait lu ce livre, mais il m'a répondu qu'il n'avait pas eu le temps. Je sais qu'Alex n'a jamais été intéressé par ce genre de sujets.

Quelques jours plus tard, j'ai demandé à Alex s'il voulait bien qu'on se rencontre pour parler de nos problèmes, comme le recommande le livre. Au début, il a refusé, mais lorsque je lui ai

proposé de choisir l'endroit et l'heure, il a accepté. Nous avons décidé de nous rencontrer après le dîner du lendemain car les enfants étaient invités chez les voisins. Comme il évite en général de se disputer avec moi, il était important d'éviter toute possibilité de « Fuite ». Je lui ai donc demandé d'accepter de ne pas partir avant la fin de la séance, même s'il s'énervait. Il m'a répondu qu'il pourrait y arriver, « au moins cette fois ».

Lorsque nous avons entamé notre « Dialogue », je lui ai dit que j'appréciais qu'il ait accepté de parler. Je lui ai dit que je comprenais qu'il était mal à l'aise avec ce genre de sujets, qu'il n'aimait pas les conflits. Je lui ai rappelé que, selon le livre, cette solution ne pouvait fonctionner que si nous restions face à face pendant que nous parlions du problème.

Alors que je pensais que nos problèmes étaient plus profonds, j'ai décidé de concentrer notre conversation sur un problème assez peu significatif : « Comment nous passons nos soirées. » Je savais que je ne pouvais pas commencer par mes réclamations. Je l'ai donc invité à me parler de ses sentiments et de ces idées sur ce point. Je me suis placée dans le rôle extérieur qui n'a aucun intérêt personnel sur cette question. Je lui ai posé de nombreuses questions ouvertes auxquelles il n'était pas possible de répondre par « oui », « non » ou des réponses courtes. Il a donc dû plus s'ouvrir.

Au début, Alex était sur ses gardes. Il s'est ouvert petit à petit et m'a dit qu'il trouvait que j'étais « oppressante » et qu'il détestait qu'on lui dise ce qu'il devait faire. Cela m'a gênée car mon père disait toujours de ma mère qu'elle était « oppressante », ce que je m'étais toujours promis d'éviter. Notre discussion s'est un peu envenimée. Alex s'est même levé et a voulu partir, mais je lui ai rappelé sa promesse. Il s'est donc rassité. Il déteste les « conflits ». Finalement, j'ai craqué et je me suis mise à pleurer. J'ai dit à Alex à quel point notre mariage était important pour moi et que j'avais très peur du divorce.

Je pense que je lui ai fait prendre conscience de ma souffrance. Il a dit qu'il souhaitait lui aussi régler ce problème. Il a lui aussi pleuré. C'était la première fois que je le voyais pleurer. J'ai considéré cela comme une « Percée » car nous avons tous les deux fait des gestes en exposant notre vulnérabilité. Le changement de situation (« toi-contre-moi » en « nous-contre-le-problème ») était en marche et nous avons pu travailler en équipe pour résoudre nos problèmes.

J'ai expliqué que ce sentiment d'« oppression » ne venait que de ma volonté de me montrer utile, mais je comprends maintenant qu'il se sentait sous mon emprise. Il a expliqué qu'il ignorait mes demandes et suggestions pour conserver son indépendance. Une fois le problème identifié, j'ai réalisé que je me « trompais de personne » à propos d'Alex, en pensant qu'il était paresseux et qu'il se souciait peu de notre mariage. Il a lui aussi réalisé qu'il se trompait de personne en pensant que j'étais oppressante.

Notre « Accord » était relativement simple : je dois lui laisser de l'espace et il doit veiller aux problèmes qui m'agacent sur notre foyer. Nous avons accepté de trouver du temps, un soir par semaine, pour parler ensemble de nos soucis. Nous ne pas senti aussi proche depuis notre mariage. Le premier Dialogue a eu lieu il y a trois mois et notre relation n'a jamais été aussi heureuse.

Je n'ose pas imaginer ce qui se serait passé si je n'avais trouvé ce livre sur le canapé. Il m'a fallu deux heures pour en parler. Alex et moi n'avions jamais parlé aussi longtemps d'un problème. Je suis convaincue que si nous n'avions pas entamé la communication, notre mariage aurait connu des problèmes. Nous avons toujours des problèmes, mais je suis optimiste et je pense que si nous continuons à communiquer de cette manière, nous resterons ensemble pour toujours.

**Cas n° 4 :****Les répercussions d'une compression du personnel**

Je suis analyste pour une société d'assurance basée à Hartford, Connecticut. Je travaille dans une petite équipe qui analyse les tâches au service de notre personnel de gestion des réclamations. Rose est consultante. Le titre de consultant est plus prestigieux et plus reconnue que celui d'analyste. Jusqu'à récemment, notre équipe était constituée de quatre analystes et de quatre consultants.

En début d'année, notre société a subi une grande restructuration qui a entraîné la réduction de notre département réclamations. Les postes de consultant ont été supprimés et trois nouveaux postes de ré-inspecteur ont été créés. Rose n'a pas obtenu un de ces trois postes, et a accepté un poste d'analyste.

Rose fait partie de la société depuis près de vingt ans et elle est très performante. Elle est franche et affirme ses connaissances et son autorité dès qu'elle en a l'occasion. Par nature, je suis une personne quelque peu réservé et généralement calme. Suite à la restructuration, j'ai pris en charge le poste de Coordinateur du Service Catastrophes. Comme le titre l'indique, ce poste implique les réactions en cas d'orages, de tremblements de terre, d'inondations et autres désastres naturels. Le Coordinateur du Service Catastrophes collabore avec les responsables des réclamations, met en place des bureaux, répond aux médias et fait la liaison avec nos chefs de département. Je considérais ce nouveau poste comme un travail supplémentaire important, mais j'ai accepté avec plaisir ces nouvelles responsabilités. Rose a exprimé son intérêt pour ce poste, considérant qu'il était prestigieux, et a été très déçue de ne pas l'obtenir.

En février dernier, une grave tempête de neige a frappé New York. J'ai contacté Rose, qui avait géré les orages durant des années, pour lui demander conseil. Elle s'est avérée peu coopérative. Je savais que Rose pourrait m'être très utile. Débutant au poste de Coordinateur du Service Catastrophes, j'avais vraiment besoin de son expertise. J'avais récemment participé à un séminaire d'entreprise sur « Comment résoudre les conflits sur le lieu de travail » où j'avais appris comment utiliser l'Auto-Médiation. *Gérer les Différends* faisait partie des supports de formation que recevait chaque participant. J'ai décidé d'« en parler » avec Rose.

Je lui ai demandé si nous pouvions discuter pour clarifier nos responsabilités suite à la restructuration. J'ai veillé à ne pas sous-entendre qu'elle se trompait. J'ai cadré mon discours autour de « notre » problème, en évitant toute critique à son égard. Au début, Rose a estimé que cela n'était pas nécessaire, mais j'ai fait appel à son sens du devoir envers la société en disant « Nous avons peut-être nos différends, mais nous sommes tous les deux employés de [la société]. Nous sommes payés pour faire notre travail du mieux possible. Nous devons à [la société] de tout mettre en œuvre pour bien travailler ensemble, n'est-ce pas ? » J'ai invité Rose à choisir l'heure et le lieu de notre discussion. Elle a suggéré le lendemain matin à 7h30, dans une salle de réunion. J'arrive en général au travail à 8h30 (nous travaillons avec un système d'heures flexibles), mais j'ai accepté l'heure qui lui convenait.

La discussion a commencé dès que nous nous sommes assis à 7h30. Rose (qui a 15 ans de plus que moi) a critiqué le fait que j'étais inexpérimenté et pas prêt pour les responsabilités du poste de Coordinateur du Service Catastrophes. Je lui ai répondu qu'il s'agissait d'un défi, certes, mais que je me sentais prêt à apprendre rapidement. En outre, j'ai ajouté que j'avais été nommé à ce poste. Rose a indiqué qu'elle pensait que la nouvelle

structure aller s'avérer coûteuse pour la société en raison de la suppression des postes de Consultants. J'ai accepté et souligné que ce n'était pas moi qui prenais ce genre de décisions.

Lorsque j'ai lu *Gérer les Différends*, j'ai été intrigué par l'idée d'agir comme un « aimant » permettant de diffuser la colère de l'autre. J'ai donc laissé Rose me cracher ses frustrations. J'ai mis ma fierté de côté et j'ai accepté d'être blâmé pour des problèmes dont je n'étais pas responsable, en essayant de ne pas entrer en conflit avec elle. J'ai juste essayé de lui poser des questions pour l'aider à exprimer ce qu'elle ressentait sur la réduction du personnel.

Rose a exprimé qu'elle se sentait perdue et qu'elle avait peur d'être mise de côté par la société. Elle a également révélé ses propres craintes d'être renvoyée et indiqué à quel point il lui était difficile de trouver du travail à son âge. J'ai éprouvé de la sympathie à son égard, j'ai compris ses craintes de perte son statut et son emploi à son âge.

Je pense que j'ai exprimé ma sympathie de manière efficace de sorte que Rose sente que je n'étais pas contre elle. Peu après, elle m'a dit « Comment puis-je vous aider ? » C'était une véritable Percée. J'ai saisi cette opportunité pour lui demander de l'aide sur la crise de la tempête de neige de New York. Je lui ai également dit que j'appréciais réellement son expertise et que j'avais besoin d'être « soutenu » par quelqu'un disposant de ses connaissances de l'entreprise. Rose a eu l'air réellement flattée par mon désir qu'elle m'enseigne son savoir. Nous avons convenu que je pouvais l'appeler dès que j'avais besoin de conseils professionnels.

« L'Accord » de l'Auto-Médiation doit être équilibré et adapté au comportement. Mon Accord avec Rose n'était pas très adapté au comportement. Il me concernait moi. Mais j'ai compris que ce que Rose souhaitait, c'était l'affirmation de ses connaissances et

de son expérience. En fait, elle a dit aux autres membres de l'équipe qu'elle était mon « mentor ». Cela me convenait.

### Cas n° 5 :

#### Conflit Interdépartemental

Je suis propriétaire et vice-président d'ODF Industries, une usine de composants de moteurs d'avions. Dans cette société, il est impératif que les délais de livraison des clients soient respectés.

Un retard de livraison m'a récemment été indiqué et m'a entraîné dans un conflit entre notre superviseur d'usine, Tom, et notre responsable du département des inspections, Miguel. J'ai reçu un appel de la part d'un client demandant des informations sur sa commande. Après avoir discuté de la commande avec notre responsable du contrôle de la production, j'ai appris que la commande n'avait pas été expédiée et aurait probablement plusieurs jours de retard.

Mon frère, qui est Responsable Financier d'ODF Industries, m'a récemment remis une copie de *Gérer les Différends*. J'ai été particulièrement intéressé par le chapitre « Médiation par un Tiers », qui décrit comment un responsable peut faciliter le Dialogue entre deux employés. Le conflit entre Tom et Miguel semblait justement entrer dans le cadre de la Médiation Managériale. J'ai donc essayé.

Tout d'abord, j'ai discuté du problème avec Tom et Miguel séparément dans des réunions préalables individuelles. Il a semblé que Tom avait transmis juste à temps la commande à Miguel pour inspection et expédition, mais qu'il avait passé deux autres

commandes en même temps. Miguel estimait qu'à plusieurs reprises, Tom n'avait pas saisi l'impact du « goulot d'étranglement » des commandes au niveau du département des inspections. Miguel estimait que Tom essayait volontairement de saboter son département, ce que Tom a farouchement nié, expliquant que le département de fabrication prévoyait les commandes au fur et à mesure qu'elles arrivaient et ne pouvait pas prévoir les délais plus rapidement que Miguel.

Après avoir écouté les versions des deux responsables, j'ai expliqué que je souhaitais qu'ils se rencontrent le lendemain afin d'améliorer la coordination entre leurs départements. J'ai décrit mon rôle d'« agent de circulation » qui les aidera à se parler, mais qui ne prendra aucune décision pour résoudre le problème.

(Cela signifie que je dois jouer le rôle de médiateur, pas celui d'arbitre. Je n'ai toutefois pas utilisé ces termes). J'ai précisé que l'objet de cette réunion n'était pas de décider qui était le fautif du problème actuel, mais de prévoir et éviter les récurrences futures du problème.

La « réunion à trois » s'est déroulée dans un bureau neutre où les interruptions pouvaient être contrôlées. Après avoir rappelé à Tom et Miguel mon rôle de médiateur, je leur ai demandé de commenter leurs perceptions du problème. Peu de temps après, Tom a indiqué que sa mission avait été remplie dans les délais et que le retard de livraison était de la faute de Miguel. Miguel a répliqué que Tom n'avait pas pris conscience de la charge de travail non prévue sur le personnel de Miguel en raison d'autres postes tout aussi importants. Miguel a souligné qu'il devait faire face à de nombreuses demandes non prévues alors que Tom pouvait transférer son problème à d'autres départements. Après un bref silence, Tom a rappelé à Miguel plusieurs problèmes et circonstances non prévus auxquels il avait dû faire face au cours des jours précédents. La conversation et la frustration des deux parties étaient évidentes.



Après une petite période de silence, Miguel a déclaré qu'il réalisait que Tom avait beaucoup de responsabilités et qu'il ne voulait pas dire que Tom en avait moins que lui (un « Geste de Conciliation »). Il a poursuivi en indiquant qu'il trouvait que Tom se prenait parfois pour son chef. Tom a commencé à nier, mais je savais que je devais soutenir le geste de conciliation de Miguel. J'ai donc interrompu Tom pour demander à Miguel d'en dire plus sur cette remarque sur les responsabilités du travail de Tom. Miguel a alors admis que Tom devait gérer de nombreuses obligations très exigeantes de manière très professionnelle. Tom a répondu en disant à peu près la même chose à propos de Miguel. J'ai vu une Percée se produire devant mes yeux !

J'ai saisi l'opportunité pour demander aux deux parties de suggérer des améliorations sur la manière de coordonner le flux de commandes entre leurs départements. Pour éviter d'être trop technique, je dirais juste qu'ils ont travaillé en équipe pour parvenir à des améliorations importantes. J'ai noté leurs idées au fur et à mesure de leur échange. J'ai conclu la réunion en félicitant Miguel et Tom de la manière adulte et professionnelle dont ils avaient résolu le problème. Je leur ai également dit que j'allais donner mes notes à ma secrétaire afin qu'elle en fasse une synthèse et qu'elle leur adresse afin qu'ils y apportent d'éventuelles corrections.

Cela s'est passé il y a quelques mois. J'ai organisé trois réunions de suivi afin de vérifier la présence de conflits, mais les problèmes ont été rares. De plus, les problèmes qui sont survenus ont été rapidement réglés, dans un esprit de coopération. En résumé, mon utilisation de la Médiation Managériale a été un succès. Elle est très simple, mais je n'avais jamais appréhendé un problème de cette manière. J'ai été étonné par sa simplicité et son efficacité pour entamer la communication et permettre aux personnes impliquées de trouver des solutions. J'ai prévu une séance de formation afin de permettre aux responsables et aux

superviseurs d'ODF Industries de réaliser la médiation dans les conflits entre les employés.

### Cas n° 6 :

#### **Mais ils m'ont dit que vous aviez dit... !**

J'ai appris, en travaillant pour le Service Logement de l'Université, que le conflit était inévitable. En tant que Directeur de Résidence, j'ai été témoin ou même directement impliqué dans de nombreux conflits. Le conflit que je souhaite décrire concerne deux Assistants de Résidences responsables de différents étages du même bâtiment. Kelly était nouvelle alors que Rebecca était Assistante de Résidence depuis un an. Naturellement, Kelly a fait des efforts pour s'intégrer au groupe. Rebecca est rapidement venue me voir pour se plaindre que Kelly créait des problèmes et qu'elle était, peu fiable, manipulatrice et autoritaire. Il semble que deux amies de Rebecca étaient en cours avec Kelly et Rebecca croyait ce qu'elles lui disaient. Les résidents de l'étage de Rebecca se sont également plaints que Kelly faisait des commentaires peu élogieux à propos des capacités de Rebecca au poste d'Assistante de Résidence. A mon poste de superviseur, j'ai opté pour la Médiation Managériale afin de régler ce conflit. En tant qu'étudiant en psychologie à un an de son diplôme, j'avais lu *Gérer les Différends* durant l'été. Les deux femmes étant venues pour se plaindre, je n'ai eu aucun problème à leur faire accepter une rencontre. J'ai organisé une rapide réunion préliminaire avec chacune d'entre elles, notamment pour leur expliquer mon rôle de médiateur.

Pour démarrer la séance de Médiation, j'ai indiqué que j'étais heureux que les deux soient venues pour essayer de résoudre le

problème. J'ai défini les Règles Cardinales en expliquant que nous devons rester jusqu'à être parvenus à un accord (pas de « Fuite ») et que nous devons trouver une solution de gains mutuels (pas de « Force »). Nous avons accepté l'importance de la confidentialité. J'ai une nouvelle fois expliqué mon rôle : je ne participe pas à la discussion ou à une décision, je modère et je facilite le Dialogue entre elles.

Rebecca a commencé par accuser Kelly du problème « l'illusion de la Personne Méchante ». Les deux filles ont rapidement ressortis des sentiments refoulés et éclairci des malentendus et des problèmes de communication. Elles ont indiqué qu'elles écoutaient toutes les deux ce que disaient les autres et qu'elles leurs faisaient confiance plutôt que se faire confiance entre elles. Elles ont également réalisé que les résidents les utilisaient. Ainsi, il a été convenu que Rebecca et Kelly n'étaient plus l'une contre l'autre, mais ensemble contre le problème.

Elles ont accepté, à l'avenir de se poser des questions sur le comportement de l'autre, plutôt que de partir du principe que ce qu'elles entendaient était vrai. Nous avons également convenu d'organiser une réunion de « suivi » de dix minutes chaque semaine durant les 4 semaines suivantes. Cela fait trois mois, et Kelly et Rebecca sont devenues amies.

Je suis très fier que mon premier essai de médiation se soit aussi bien passé. J'attends avec impatience les prochaines occasions pour confirmer mon impression.



Annexe 4 :

### GERER LES DIFFERENCES CULTURELLES

Karen aime passer une demi-heure par semaine avec chacun de ses employés afin de connaître leurs problèmes professionnels. David, son collègue dans une autre unité, pense que cette pratique est non seulement une perte de temps mais également un risque. « Pourquoi ouvrir la boîte de Pandore ? »

Guillermo, 32 ans, marié avec quatre enfants, a récemment refusé une promotion qui l'aurait forcé à travailler à 500 km. Il a expliqué qu'il ne voulait pas quitter ses sept frères et sœurs et leurs familles qui vivent à côté de chez lui. Luther, qui travaillait près de Guillermo, pense qu'il s'agit d'un signe d'immaturité de ne pas profiter des opportunités de carrière pour des raisons qui n'étaient plus de son âge. Le respect de Luther à l'égard Guillermo en a été affecté.

James, qui a grandi dans un quartier noir du centre ville, passe un entretien pour un poste de commercial chez Lisa, qui est blanche.

Lisa remarque que James ne soutient pas son regard quand il l'écoute. Elle a immédiatement l'impression que James manque de confiance en lui et de charisme et qu'il ne pourra probablement pas gérer des clients importants.

#### Les faits

Le Hudson Institute dans son étude *Workforce 2000 : Work and Workers for the 21<sup>st</sup> Century (1987)* et dans *Workforce 2020 (1997)*, a étudié la diversification culturelle rapide sur le lieu de travail aux Etats-Unis. Prenant en compte ces informations ainsi que les données de la globalisation rapide de l'économie, seul un observateur myope pourrait ne pas conclure que l'ère de l'hégémonie masculine sur le lieu de travail est terminée. Les employés constituent une coalition de plus en plus arc-en-ciel. Le défi consistant à gérer les Différences culturelles s'ouvre à nous.

En réaction à ce défi, « *Gérer la diversité culturelle* » est devenu un sujet de plus en plus essentiel dans le secteur de la formation. De nombreuses présentations, réalisées lors de conférences nationales annuelles de l'American Society for Training and Development et d'autres associations professionnelles de ressources humaines, traitent des questions interculturelles. Des sociétés de conseil se spécialisent pour aider les organisations à gérer la diversité culturelle.

#### Relever le défi

La réponse habituelle consiste à organiser des programmes conçus pour faire prendre conscience aux employés de culture dominante les valeurs et les normes des autres groupes :

- David semble ne pas savoir que pour les femmes, le domaine relationnel est plus important que pour les hommes.

- Luther semble de pas savoir que, pour les Hispaniques, les valeurs familiales sont plus importantes que chez les anglo-saxons.
- Lisa semble ne pas savoir que les noirs de certains groupes ethniques aux Etats-Unis conservent un contact visuel quand ils parlent mais pas quand ils écoutent, soit l'inverse des modèles habituels chez les blancs de culture majoritaire.

Ce genre d'informations est en général transmis lors des programmes de formation interculturelle aux employés de la culture dominante. L'hypothèse de base de cette formation de « prise de conscience » est que, après avoir réalisé cette formation, les participants sont supposés ne pas seulement mieux comprendre les cultures minoritaires, mais également changer leur comportement face à leurs membres.

Cette prise de conscience est-elle suffisante ? La formation sur la prise de conscience fonctionne-t-elle ?

#### Sources d'inquiétude

Informé simplement les membres des organisations sur les différences culturelles constitue une stratégie incomplète pour aider les collaborateurs à combler le fossé qui les gêne dans leur travail. Pour parvenir à un avantage maximum, les informations doivent être soutenues par des compétences comportementales spécifiques ou des « outils » qui apportent aux participants les techniques pratiques permettant de résoudre les problèmes sur le lieu de travail liés aux différences culturelles. La prise de conscience est la première étape de ce processus, mais elle n'est pas suffisante.

Prenons en compte ces facteurs :

1) Résistance au changement

Les participants de culture majoritaire peuvent percevoir que la formation est associée à certaines lacunes « intrinsèques ». Ils peuvent également se sentir personnellement vexés à l'idée d'être à l'origine d'inégalités qui touchent les employés de la culture minoritaire. Ils peuvent également percevoir, peut-être précisément, que le pouvoir politique dont ils jouissent en tant que membre de la culture dominante risque de s'éroder en raison de la formation interculturelle. En d'autres termes, ils perçoivent que leurs intérêts personnels sont menacés.

Lorsque l'intérêt personnel est menacé, l'instinct défensif se déclenche automatiquement (rappel de la discussion du Cycle de Représailles du Chapitre 19). Lorsque nous nous sentons sur la défensive, nous résistons naturellement à la menace. La résistance peut prendre différentes formes. La résistance à la formation interculturelle peut prendre les formes suivantes :

- Refus de permettre l'analyse de ses comportements et motivations ;
- Remise en question de la validité des informations présentées ;
- Critique de la qualité du programme de formation ;
- Perception du responsable du séminaire, notamment s'il vient d'une culture minoritaire, comme servant ses intérêts et ayant des préjugés contre la culture dominante ;
- Oubli pur et simple ou non utilisation des informations fournies.



Dans tous les cas, la résistance nuit aux les efforts de prise de conscience visant à briser les différences culturelles dans l'organisation. En vérité, la formation sur la prise de conscience culturelle peut être une expérience importante pour ceux qui souhaite apprendre. Cela peut ne pas être le cas pour ceux qui la subissent.

## 2) Distorsion inhérente

En réalisant la formation surtout au « bénéfice » des employés de la culture dominante, les organisateurs de programmes sur la diversité culturelle placent le poids de la responsabilité sur les membres de la culture dominante afin d'adapter leurs besoins aux autres groupes. Le concept du programme peut impliquer que les membres de la culture minoritaire connaissent déjà en partie les normes et les valeurs de la culture dominante. Les organisateurs de séminaire peuvent également sentir que les membres des groupes minoritaires n'ont pas assez de poids pour briser les différences culturelles car ils sont à un niveau hiérarchique insuffisant ou des victimes de la relation interculturelle.

Cette distorsion peut être intentionnelle ou non. Même si elle est intentionnelle, elle peut ne pas être explicitement indiquée par le responsable du séminaire, qui espère apporter des changements dans un cheval de Troie. Mais si les employés de la culture dominante sont sélectionnés à la formation de manière discriminatoire, ou si la formation est directement dirigée vers l'« aveuglement culturel » du groupe de culture dominant, le message est clairement perçu par les participants.

En outre, les organisations qui orientent la formation interculturelle sur les capacités des employés de la culture dominante nuisent à leurs employés minoritaires et féminins : La dominance de la culture dominante est perpétuée. Comment ? En recevant la principale responsabilité du changement, les membres

de la culture dominante restent sur le siège du pilote. Ils ont encore le pouvoir et le choix. Les minorités demeurent dépendantes des choix des membres de la culture dominante. Si un participant blanc ne fait rien de différent en participant au programme de formation, la discrimination se poursuit. Ainsi, la formation sur la prise de conscience peut entraîner un retour de flamme. Elle risque de soutenir le déséquilibre qu'elle cherche à modifier.

### 3) Absence d'outils

Malgré ces facteurs, partons du principe que ces informations sur les différences culturelles sont présentées et qu'elles sont apprises. La prise de conscience est réelle. Et alors ? Que doit en faire le participant au programme ? De quels outils comportementaux pratiques lui permettant de gérer ces différences avec ses collègues minoritaires plus efficacement dispose-t-il ? Trop souvent, les participants font face au dilemme du mécanicien automobile qui sait comment régler le problème mais qui ne dispose pas des outils appropriés pour appliquer ses connaissances.

#### Une alternative

Ainsi, quelles sont les alternatives à la formation basée uniquement sur le développement de la prise de conscience culturelle ? Comment peut-on parvenir à ce que les employés multiculturels pour qui les Différences liées aux valeurs culturelles et aux normes comportementales ne sont pas seulement reconnues, mais également gérées efficacement, soient plus intégrés ?

Même si diffuser les informations sur les valeurs et les normes culturelles est un effort bien intentionné, le changement organisationnel réel nécessite que la formation propose des outils

comportementaux, - des outils que les employés de la culture minoritaire et majoritaire puissent utiliser pour initier un Dialogue permettant de résoudre les problèmes. Des outils qui permettent d'échapper à tout jugement de valeur, explicite ou implicite, pour définir le bon côté de la Différence. Des outils qui fonctionnent.

L'Auto-Médiation est un de ces outils. En fait, elle peut être considérée comme la compétence clé des employés multiculturels. Elle aide les personnes de toute ethnie, race, orientation sexuelle ou sexe à entamer le Dialogue afin de chercher un terrain d'entente avec les Autres. Notre histoire culturelle constitue une source de Différences, une source importante. En tant qu'individus, nous sommes plus qu'une simple identité culturelle. L'Auto-Médiation est un outil de gestion des Différences, quelle que soit l'origine (interculturelle ou interpersonnelle).

Que vous soyez africain, asiatique, européen, hispanique, américain, métis, ou de toute autre origine ethnique, et que vous soyez un homme ou une femme, vous pouvez appliquer votre propre « programme de diversité culturelle ». Utilisez l'Auto-Médiation afin d'impliquer vos collègues avec qui vous avez un conflit dans le but de trouver des solutions acceptables aux problèmes rencontrés sur le lieu de travail. Si vous estimez que le comportement de « vos Autres » est lié à des stéréotypes ou des préjugés culturels, ces perceptions peuvent entrer dans le cadre de votre Dialogue.

Vos différences sur des conflits sur le lieu de travail peuvent être liées à des valeurs culturelles et des modes de vie différents. Il est certainement utile d'apprendre comment vos « Autres » sont différents de vous. Mais, au-delà de la culture, notre ethnie, notre orientation sexuelle, nous partageons des éléments fondamentaux. L'Auto-Médiation puise dans notre nature humaine pour définir notre terrain commun. Les « forces vers l'harmonie » décrites au chapitre 19 ne sont propres à aucune culture. En fait, elles ne sont

même pas propres aux hommes. Leurs origines remontent à notre évolution, à l'évolution de nos ancêtres et des autres espèces actuelles qui présentent des réflexes d'inhibition et autres réactions comportementales durant le conflit.

#### Compatibilité culturelle

Certains éléments de la méthode d'Auto-Médiation en quatre étapes sont plus compatibles avec les normes de certaines cultures qu'avec d'autres - plus familières et donc moins gênantes pour certaines personnes que pour d'autres. Mais choisir d'éviter les Réflexes Inadéquats et prendre l'initiative de résoudre un problème interpersonnel sont des tâches inhabituelles et difficiles pour la plupart d'entre nous, quelle que soit la culturelle que nous appelons la nôtre. Notre tendance à Fuir et à utiliser la Force, et les Illusions d'où proviennent ces comportements réflexes, tirent leurs origines de la nature humaine universelle. Ainsi, notre refus d'utiliser l'Auto-Médiation est plus humain que culturel.

En fait, cet outil de communication pratique constitue une opportunité pour les membres des groupes non dominants dont les responsabilités sont dévaluées par les politiques dominantes de leurs organisations de prendre en charge la gestion des différences dans les relations importantes. Un changement social important et l'éradication du préjudice culturel peuvent arriver un jour, mais pourquoi attendre Godot ? Agissons maintenant pour améliorer les relations qui nous affectent aujourd'hui.

Pourtant, nous avons beaucoup à apprendre de l'impact des normes et des valeurs qui sont endémiques aux cultures spécifiques sur l'efficacité de l'Auto-Médiation. La communication étant de plus en plus rapide d'un point de vue technique, vos expériences ont de plus en plus d'importance. Merci d'indiquer vos expériences à l'auteur à l'attention de Germinal Knowledge afin que les éditions futures de ce livre

puissent être encore plus utiles aux lecteurs pour gérer les différences culturelles.



# GLOSSAIRE

**Accord :** L'Accord écrit équilibré adapté au comportement qui est conclu suite à l'application de l'Auto-Médiation.

**Accroc :** Conflits d'importance mineure qui sont résolus ou qui disparaissent spontanément. (Conflits de niveau 1)

**Agression :** Comportement intentionnel consistant à nuire aux intérêts de sa cible.

**Ambivalence :** La coexistence d'attitudes, de besoins ou d'intérêts opposés ou incompatibles chez une même personne, entraînant des incertitudes sur une évolution alternative.

**Auto-Médiation :** Une procédure adaptée au comportement permettant de gérer les Différends entre deux personnes dans le cadre de relations permanentes et interdépendantes entre deux personnes. (appelée « Méthode en 4 étapes » dans la première édition).

**Autre :** Une personne avec laquelle on entretient une relation interdépendante.

**Clash :** Conflits qui, s'ils sont négligés, gênent la capacité des relations à satisfaire les besoins de ses partenaires. (Conflits de niveau 2)

**Conflit :** Une situation entre deux personnes interdépendantes dans laquelle une partie ou les deux éprouve de la colère envers l'autre et perçoit l'Autre qu'elle estime fautive.

**Crises :** Conflits menaçant la poursuite d'une relation (Conflits de niveau 3).

**Cycle de Représailles :** Un processus itératif dans lequel deux personnes en conflit mettent en place une peine mutuelle et une contre-attaque défensive.

**Dialogue :** La communication verbale face à face sur le problème qui intervient durant l'étape 3 de l'Auto-Médiation.

**Différend :** Un état de disparité des besoins, des valeurs, des attitudes, des objectifs ou des intérêts personnels entre deux personnes dans le cadre de relations permanentes et interdépendantes.

**Distanciation :** La stratégie comportementale de gestion des conflits interpersonnels impliquant le refus de contact avec l'adversaire (Réflexe Inadéquat n°1). Cf. également Fuite.

**Dissonance cognitive :** Le malaise inhérent en cas de présence de deux éléments psychologiques ou plus (croyances, attitudes, valeurs, perceptions) incompatibles les uns avec les autres.

**Force :** La stratégie comportementale consistant à gérer un conflit interpersonnel en exerçant une menace afin d'affaiblir la résistance de l'Autre pour et en imposant une solution unilatérale (Réflexe Inadéquat n°2). cf. également Jeux de pouvoir.

**Fuite :** Comportement appliquant la stratégie de Distanciation (Réflexe Inadéquat n°1).

**Gains mutuels :** Une attitude et un comportement d'une personne en conflit où la possibilité d'un avantage mutuel est envisagée.

**Gestes de conciliation :** Comportements non forcés, en général verbaux, affichant la vulnérabilité d'une des parties du conflit.

**Illusion du Gagnant-Perdant :** Le phénomène impliquant de manière erronée ou prématurée qu'aucun résultat bénéfique aux deux parties n'est possible.

**Illusion de la Personne Méchante :** Le phénomène perceptuel consistant à attribuer par erreur la cause d'un conflit



interpersonnel aux caractéristiques personnelles déficientes de l'Autre.

**Illusion du Rocher qui bloque la route :** Le phénomène par lequel on prend pour acquis que l'issue à gain mutuel est impossible.

**Interpersonnel :** Concernant deux personnes.

**Jeux de pouvoir :** Les comportements appliquant la stratégie de Coercition (Réflexe Inadéquat n°2).

**Médiation :** Le rôle d'une tierce partie neutre facilitant la conclusion d'accords autodéterminés acceptables mutuellement entre les parties en conflit.

**Négociation :** Le processus consistant à rechercher un accord entre des personnes ayant apparemment des intérêts personnels différents.

**Percée :** Moment, durant le Dialogue face à face sur le problème concerné, où se produit un changement mutuel d'attitude des deux personnes qui passent du « moi contre toi » vers une position de « nous contre le problème ».

**Polarisation :** La tendance à définir des positions opposées sur le problème à la source du conflit.

**Position :** La solution privilégiée à un problème mise en avant par une partie en conflit.

**Problèmes :** Sources d'inquiétude pour les personnes parties prenantes du conflit tenant des positions incompatibles. (cf. Emotionnel, Pseudo-factuel, Factuel).

**Processus essentiel :** Entretien face à face entre deux personnes sur les questions sur lesquelles elles diffèrent, sans interruption, aussi longtemps que nécessaire afin de parvenir à un Accord.

**Projection :** Le processus consistant à attribuer à l'Autre des sentiments, attitudes, valeurs et croyances non désirés qui sont incompatibles avec d'autres aspects de soi, résolvant ainsi une ambivalence intrapsychique sur le problème concerné.

**Questions émotionnelles :** Problèmes des personnes en conflit qui représentent les besoins psychologiques dont la satisfaction est désirée dans le cadre de la relation.

**Questions factuelles :** Problèmes qui représentent précisément l'intérêt personnel objectif de la personne.

**Questions pseudo-factuelles :** Problèmes pour les personnes en conflit qui sont inconsciemment représentées de manière erronée comme des questions factuelles, mais qui sont en fait des manifestations, partielles ou complètes, de questions émotionnelles.

**Réflexe d'inhibition :** La réaction instinctive à un geste de conciliation affiché par un opposant au conflit, entraînant la fin ou la suspension d'un comportement agressif.

**Règles Cardinales :** Règles qui permettent de s'engager dans la communication avec les autres et qui empêchent les comportements découlant des « Réflexes Inadéquats ».

**Réflexes Inadéquats :** Réactions comportementales automatiques au conflit liées à des pulsions « combattre » et « fuir ». (cf. Distanciation et Coercition).

# INDEX

## A

Absentéisme, 23  
*Academy of Management Journal*,  
19  
Accord  
Accord, iii, xii, 75, 82, 84, 88,  
89, 90, 91, 92, 169, 222,  
225, 228, 245, 247  
durée, 90  
écrit, xii, 52, 88, 90  
équilibré, xii, 52, 88, 228  
modèle, 92  
spécifique sur le comportement,  
xii, xiii, 15, 52, 88, 89, 130,  
146, 189, 198, 199, 237, 242  
Accrocs (Niveau 1 de conflit), xiv,  
245  
Affirmation de soi (dans le  
dialogue), 80, 84, 85  
Afrique du Sud, 37, 259  
Agression, 29, 30, 80, 84, 115,  
116, 172, 177, 180, 181, 245  
Ambivalence (d'un conflit)  
Ambivalence, 141, 159, 160,  
161, 163, 164, 174, 248  
Ambivalence-projection-  
polarisation chaîne, 157  
grille, 173  
Anxiété  
gestion de, 115, 120  
projection, 159, 164

Armes Naturelles (*voir aussi*  
réflexes d'inhibition), 170, 178,  
180, 181  
Attentes (réalistes), 63, 107  
Attitudes  
Attitudes, 89, 106, 189  
changement d'(*voir aussi la*  
Percée), 11, 12, 88, 189  
et Illusion de la Personne  
Méchant, xiv, 32, 34, 35,  
36, 37, 38, 112, 121, 246  
et l'irrationnel, 98  
racisme, changer, 12, 13  
Auto-Médiation, 126, 196, 209,  
215, 245  
Auto-Médiation, condition  
préalable, 112, 113, 114, 115,  
116, 118, 119, 120

## B

Besoin personnel (*voir aussi*  
Emotion), 7, 8, 33, 35, 42, 47,  
58, 80, 81, 86, 88, 98, 99, 100,  
101, 105, 106, 108, 109, 113,  
116, 117, 144, 145, 146, 148,  
153, 157, 158, 162, 163, 165,  
169, 200, 202, 220, 222, 239,  
245, 246, 248  
Brainstorming, 83

## C

Carter, (ancien Président), 35

- Catharsis, 170, 176, 177, 178, 185, 188
- Changement d'attitudes (*voir aussi la Percée*), 11, 12, 88, 189
- Choix, x, 15, 33, 38, 48, 59, 83, 91, 93, 110, 160, 162, 200, 201, 240
- Clash, 43, 44, 245
- Coercition (*voir aussi Force et Réflexes Inadéquats*), 29, 30, 100, 118, 153, 205, 247, 248
- Coercition parentale, 204, 205
- Colère  
Colère, 7, 14, 22, 23, 85, 97, 98, 99, 109, 115, 116, 138, 149, 150, 152, 154, 172, 173, 176, 177, 204, 228, 245  
expression de, 71  
le compromis schizophrène, 114, 115  
le Cycle de Représailles, 152
- Combattre (*voir aussi la Force*), 248
- Compétences pour le Dialogue (*voir aussi Ecoute, Affirmation de soi, Négociation*), iii, 79, 177
- Comportement  
mécanisme de, 29  
spécifique sur le (*voir aussi Accord*), xii, 52, 88, 89, 130, 146, 189
- Compromis schizophrène, 114, 115
- Condition préalable à l'Auto-Médiation, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120
- Conflit  
Conflit, iii, iv, ix, x, xii, xiv, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 46, 47, 48, 53, 54, 55, 63, 64, 67, 69, 77, 81, 82, 84, 85, 91, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 109, 111, 112, 113, 114, 117, 118, 121, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 157, 158, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 184, 185, 187, 194, 197, 198, 199, 203, 210, 211, 212, 213, 224, 227, 228, 229, 231, 232, 241, 246, 247, 248, 259  
coût pour l'organisation, 17  
critères pour l'utilisation de l'Auto-Médiation, 111  
du conflit intrapersonnel au conflit interpersonnel, 161  
dynamique du conflit interpersonnel, iii, iv, 44, 108, 114, 128, 141, 159, 165, 167, 185  
enjeux, 142  
et outil de communication, xiii, 15, 102, 196, 199, 205, 242  
Interpersonnels, 32, 34, 129, 152, 176, 246  
phases de résolution, iii, iv, x, xii, 33, 35, 38, 63, 99, 100, 125, 128, 144, 150, 176, 196, 199, 259
- Consensus, 35, 109, 127, 190, 195, 197
- Contre-Attaque (*voir aussi Cycle de Représailles*), 151, 152
- Courage, 44, 93, 200
- Coût de conflit :, 17, 25

Crises, xiv, 245  
 Culture d'entreprise, 203  
 Culturelle  
   différences, v, 237, 239, 240, 243  
   diversification (au travail), 236  
   *diversité*, 236, 239, 241  
 Cycle de Représailles, 141, 150, 151, 152, 153, 154, 167, 168, 184, 238, 246

## D

Décisions  
   critères objectifs pour, 20, 83, 90, 109, 138, 160, 161, 190, 202, 228  
   qualité, 20, 83, 90, 109, 138, 160, 161, 190, 202, 228  
   schéma mentaux, 138, 139, 140  
 Défi pour la paix interpersonnelle, 39  
 Demande, la, xi, 51, 56  
 Dépendance, la, 119  
 Dépression (*voir aussi* Névrose), 98  
 Désir de paix (comme force vers l'harmonie), 103, 170, 171, 173, 174, 176  
 Dialogue  
   Dialogue, xi, xiv, 35, 40, 52, 58, 61, 63, 64, 67, 69, 71, 72, 74, 75, 79, 80, 81, 83, 86, 89, 91, 92, 93, 99, 100, 101, 102, 107, 108, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 129, 130, 131, 153, 157, 178, 188, 189, 195, 197, 199, 200, 213, 222, 224, 225, 229, 233, 241, 246, 247  
 Différences Culturelles, v, 237, 239, 240, 243

Dissonance cognitive, 158, 159, 161, 246  
 Distanciation (*voir aussi* Fuite et Réflexes Inadéquats), 100, 246, 248  
 Distorsion inhérente, 239  
*Diversité culturelle*, 236, 239, 241  
 Divorce  
   Divorce, 39, 164, 224  
   et conséquence de l'illusion du Rocher qui bloque la route, 6  
   et Crise, 47  
   et les différences irréconciliables, 38, 164  
   et médiation, 198  
 Donne (poète John), 8  
 Drogues, 118  
 Dynamique de l'échange de cadeaux, 43, 44

## E

Echange (de cadeaux), 7, 43, 88, 146, 150, 169, 177, 190, 231  
 Ecoute, 80, 86  
 Ecrit (l'Accord), xii, 52, 88, 90  
 Effet public (être observé), 130  
 Emotion (*voir aussi* Besoins personnels), 8, 23, 44, 46, 48, 76, 87, 100, 102, 109, 114, 129, 130, 142, 143, 144, 145, 146, 169, 173, 176, 182, 202, 248  
 Emotion pseudo-factuelle, 99, 142, 147, 148, 149, 150, 163, 248  
 Emotions, questions (*voir aussi* Questions émotionnelles), 99, 143, 144, 145, 146, 148, 180, 248  
 Employés  
   Employés, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 64, 105, 113, 118, 126, 133, 134, 149, 164,

181, 194, 203, 227, 229,  
232, 235, 236, 237, 238,  
239, 240, 241  
et coût de conflit entre, 17  
et licenciement, 21  
Enfants  
Enfants, 6, 37, 43, 46, 47, 64,  
76, 84, 92, 101, 104, 113,  
114, 118, 126, 149, 171,  
172, 200, 203, 204, 205,  
223, 224, 235  
et coercition parentale, 204, 205  
Enjeux émotionnels, 100, 101  
Enjeux factuels, 101  
Entretenir une relation, 108, 109  
Erreur, 76, 131, 185, 220, 246  
Escalade, 39, 179  
Ethnicité, 241  
Evolution, 28, 184, 242, 245  
Excuses, comme geste de  
conciliation, 72

## F

Facteur de coût  
baisse de motivation  
professionnelle, 25  
coûts de santé, 23, 25  
fiche de Calcul, 25  
perte d'employés qualifiés, 25  
perte d'heures de travail, 25  
réduction de la qualité des  
décisions, 25  
restructuration, 21, 25  
sabotage / vol / dommage, 25  
Facteurs de la Personnalité (*voir*  
aussi Traits de caractère), 43,  
112, 116, 119  
Factuel (*voir* aussi Questions  
factuelles et Enjeux factuels),  
99, 100, 101, 126, 142, 144,  
146, 147, 148, 149, 150, 163,  
247, 248

Fatigue (comme Force vers  
l'harmonie), 170, 185  
Fisher (Roger), 81  
Force, la (*voir* aussi Jeux de  
Pouvoir et Réflexes  
Inadéquats), xiii, 31, 47, 53, 58,  
59, 129, 200, 209, 215, 242,  
246  
Forces vers l'harmonie (*voir* aussi  
l'Harmonie), 77, 139, 155, 161,  
165, 167, 168, 170, 176, 189  
Formation de prise de consciences,  
237  
Freud (Sigmund), 176  
Fuite (*voir* aussi la Distanciation et  
Réflexes Inadéquats), xiii, 28,  
29, 30, 31, 38, 47, 53, 58, 200,  
209, 215, 221, 224, 233, 242,  
246, 248

## G

Gagnant-Gagnant (*voir* aussi Gains  
Mutuels), 27  
Gagnant-Perdant, illusion du (*voir*  
aussi Gains Mutuels), xiii, 27,  
30, 32, 33, 34, 48, 77, 82, 163,  
168, 189, 246  
Gains Mutuels (*voir* aussi  
Gagnant-Perdant), xiii, 27, 33,  
39, 40, 58, 77, 82, 83, 86, 88,  
126, 165, 169, 185, 189, 222,  
233, 247  
Géographie Mentale (*voir* aussi  
Schémas mentaux), 138, 139,  
140  
*Gérer les Différends*, v, vii, x, 217,  
219, 221, 223, 227, 228, 229,  
232  
Gestes de conciliation, xi, 43, 52,  
69, 71, 72, 74, 75, 76, 109, 119,  
129, 146, 164, 167, 168, 169,  
170, 174, 177, 179, 180, 183,

184, 185, 188, 189, 201, 222,  
231, 246, 248  
*Getting to Yes*, 81

**H**

Harmonie (*voir* aussi Forces vers  
l'harmonie), 77, 139, 155, 161,  
165, 167, 168, 170, 176, 189  
Hudson Institute, 236

**I**

Illusion de la Personne Méchante,  
xiv, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 112,  
121, 246  
Illusion du Gagnant-Perdant, xiii,  
27, 30, 32, 33, 34, 48, 77, 82,  
163, 168, 189, 246  
Illusion du Rocher qui bloque la  
route, xiv, 32, 38, 40, 74, 87,  
190, 247  
Instinct, 28, 178, 179  
Insultes, 7, 59  
Interdépendance (*voir* aussi  
Relations), 8, 14, 89, 100, 101,  
109, 113, 120, 156, 220, 245,  
246  
Interruption, 69, 93, 209, 247  
Interruptions (éviter), 64, 188, 215,  
230

**J**

Jeux de Pouvoir (*voir* aussi Force  
et Réflexes Inadéquats), 8, 31,  
39, 40, 43, 47, 53, 59, 68, 77,  
107, 117, 129, 153, 178, 188,  
205, 209, 233

**L**

Lennon (chanteur John), 199

Licenciement, 21  
Litige, 112, 115, 126, 128, 129

**M**

Machiavel, 203  
Maladie mentale, 31  
Malaise (accepter le), 12, 102, 158,  
213, 246  
Managers  
    le Respect de l'Autre, 19  
Mariage, v, 6, 8, 11, 115, 184, 218,  
219, 223, 224, 225, 257  
Médiateur (*voir* aussi Neutre), ix,  
xii, 47, 48, 103, 126, 127, 128,  
129, 130, 131, 132, 133, 134,  
194, 195, 196, 197, 230, 232  
Médiation Managériale, 133, 194,  
195, 196, 229, 231, 232, 259  
Médiation Simple (ou Médiation  
par un Tiers), 126, 127, 131,  
132, 133, 134, 194, 197, 217  
Méthode en 4 étapes (*voir* aussi  
Auto-Médiation), iv, 51  
Moi-contre-toi, 40, 67, 71, 74, 83,  
87, 168, 189  
Motivation (compromise), 22

**N**

Nature humaine (*voir* aussi  
Psychologie), 6, 149, 156, 241,  
242  
Négociateur, xii, 126, 174, 175,  
197  
Négociation  
    impasse dans la, 35, 38, 153,  
219  
    Négociation, 44, 80, 81, 86,  
113, 127, 185, 198, 247  
    Négociation dans le Dialogue,  
44, 80, 81, 86, 113, 127,  
185, 198

réflexes d'inhibition, 170, 178, 180, 181

Neutre  
crières objectifs, 84  
rôle du médiateur, 125, 126, 129, 130, 131, 247  
terrain neutre, 62, 230

Névrose (*voir aussi* Facteurs de la personnalité)  
Névrose, 98, 119, 120  
prérequis pour l'Auto-Médiation, 98, 120, 149

Niveau de conflit  
Accrocs, xiv, 245  
Clash, 43, 44, 245  
Crises, xiv, 245

Non-communication (*voir aussi* la Fuite), x, 31, 38, 39, 42, 47, 55, 77, 107, 113, 142, 153, 178, 188

Nous-contre-le-problème, xi, 40, 67, 71, 74, 83, 87, 168, 189

## O

Optimisme, 74, 188, 225

*Organization Development Journal*, 17

Outil de communication, xiii, 15, 102, 194, 196, 199, 205, 242

Ouverture, xiv, 56, 76

## P

Pangée, 30

Paranoïa (*voir aussi* névrose, Facteurs de la personnalité), 119, 120, 121

Parent  
Parent, 6, 126, 203, 204, 205, 206  
Parental (*voir aussi* Coercition parentale), 203, 204, 205

Percée, la, xi, xiv, 40, 52, 63, 67, 69, 74, 86, 87, 88, 91, 93, 119, 130, 169, 170, 185, 189, 220, 222, 225, 228, 231, 247

Perception, ix, 11, 12, 31, 32, 34, 37, 38, 39, 98, 105, 106, 107, 108, 119, 120, 146, 153, 157, 158, 230, 241, 246

Personne Méchante, illusion de la, xiv, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 112, 121, 246

Phase de conciliation, 156

Phases de confrontation et de conciliation, 154

Polarisation (*voir aussi* ambivalence-projection-polarisation), 141, 163, 164, 247

Positions, 32, 44, 82, 99, 133, 142, 143, 145, 147, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 184, 247

Pouvoir  
équilibre de, 219

Jeux de Pouvoir (*voir aussi* Forces et Réflexes Inadéquats), 8, 31, 39, 40, 42, 47, 53, 59, 68, 77, 107, 117, 129, 153, 178, 188, 205, 209, 233

marchandage, 76, 81, 82, 83

Processus Essentiel, xi, xiv, 52, 69, 70, 74, 93, 100, 101, 199, 215

Productivité, iv, 21, 22, 24, 25, 133, 134

Projection, 141, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 248

Pseudo-factuel, 99, 142, 147, 148, 149, 150, 163, 248

Pseudo-factuel (*voir aussi* Questions pseudo-factuelles), 142, 147, 148, 149, 150, 248

Psychologie



- comportementaliste, 14, 63, 80, 128, 132, 137, 139, 187  
 et la Montagne du Conflit, 155, 156  
 Psychologie, iv, 14, 43, 44, 46, 63, 80, 81, 98, 128, 132, 137, 139, 149, 154, 156, 167, 178, 187, 195, 198, 201, 232, 259
- Q**
- Questions émotionnelles (*voir* aussi Emotions), 23, 46, 99, 100, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 169, 176, 180, 248  
 Questions litigieuses, 45, 127, 141  
 Questions pseudo-factuelles (*voir* aussi Factuel), 99, 100, 126, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 163, 165, 176, 248  
 Questions pseudo-factuelles (*voir* aussi Pseudo-factuel), 142, 147, 148, 149, 150, 248
- R**
- Racisme, 12, 13  
 Rationalisation, 158  
 Raytheon Corporation, 21  
 Réflexe d'inhibition, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 242, 248  
 Réflexes Inadéquats, xiii, 27, 28, 29, 31, 34, 38, 40, 42, 47, 54, 55, 58, 77, 79, 107, 109, 110, 113, 115, 153, 178, 188, 199, 221, 242, 246, 247, 248  
 Règlement (de l'exercice de médiation), 33, 179  
 Règles Cardinales, iii, xi, xiv, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 63, 71, 79, 109, 115, 117, 118, 129, 153, 178, 188, 209, 215, 233, 248
- Règles d'Engagement  
 Interpersonnel, 201, 202, 203  
 Relation, bonne (*voir* aussi Entretien une relation), 109  
 Relations interdépendantes, 18, 81, 164, 184, 193, 199  
 Relations interpersonnelles, iv, xii, 53, 98, 104, 108, 194  
 Résolution du conflit, des problèmes, iii, iv, x, xii, 33, 35, 38, 63, 99, 100, 125, 128, 144, 150, 176, 196, 199, 259  
 Respect de l'Autre, 43, 197, 199, 201, 203, 205  
 Restructuration, 21, 25  
 Risque, 44, 46, 56, 59, 85, 100, 114, 118, 120, 157, 177, 196, 198, 201, 212, 235, 238, 240  
 Rocher, illusion du, xiv, 32, 38, 40, 74, 87, 190, 247
- S**
- Sadisme (*voir* aussi Facteurs de la personnalité), 117, 118, 121  
 Schémas mentaux, 138, 139, 140  
 Sélection naturelle (*voir* aussi Evolution), 29  
 Simon (auteur-compositeur Paul), 82  
 Simplification, 193, 197, 205  
 Sociopathe (*voir* aussi Facteurs de la personnalité), 120, 121  
 Soumission (dans Dialogue), 84, 85, 86  
 Souveraineté (dans Respect de l'Autre), 202, 204  
 Spécifique sur le comportement (*voir* aussi Accord), xii, xiii, 15, 52, 88, 89, 130, 146, 189, 198, 199, 237, 242

Spock (Dr. Benjamin), 203  
 Stéréotype, 14, 181, 241  
 Stratégie de l'armure, 75  
 Stress, 6, 22, 23, 24, 25, 36, 102,  
 116, 120, 157, 177  
 Susan, 205, 206, 257

## T

Temps perdu  
 comme coût de conflit, 25  
 Théorie hydraulique de l'émotion,  
 154  
 Thomas (Kenneth), 19, 173  
 Tierce partie, 125, 126, 128, 129,  
 130, 131, 132, 133, 134, 247  
 Tiers-médiateur (*voir aussi*  
 Médiateur), 197  
 Traits de caractère (*voir aussi*  
 Facteurs de la Personnalité), 43,  
 112, 116, 119  
 Trouver un accord  
 Équilibré, xiv, 56, 76

## U

Ury (William), 81

## V

Vente, la, xi, 51, 57  
 Violence, 6, 46, 98, 116, 152, 153,  
 179, 181, 204  
 Vol  
 comme coût de conflit, 22  
 Vulnérabilité, vi, 44, 69, 71, 74,  
 109, 225, 246

## W

*Workforce 2000*  
*Work and Workers for the 21<sup>st</sup>*  
*Century*, 236  
*Workforce 2020*, 236

## REMERCIEMENTS

Pour leurs suggestions concernant la conception et la rédaction de ce livre, je voudrais remercier les personnes suivantes : Bob Abramms, Patricia Barone, Ellen Dolsen, Susan Douglas, Linda Pleau Duffy, Barbara Durham, Tom Fiutak, Paula Flynn, Virginia Foley, Ron Heilmann, Roger Herrick, Connie Holmes, Diane Johns, Jean Johnson, Vivian Kotler, Ellie Linden, Gay Lustig, Ruthanne Marchetti, John Ogilvie, Darrel Ray, Mindy Rosenberg, Bob Schachat, Mike Schulde, Mary Ann Schwartz, George Scurlock, Elaine Stuart, Carolyn Tertes, Wallace Wilkins et Jim Wolf.

Les personnes qui ont fait des contributions similaires à la deuxième édition sont : Diane Aubuchon, Nancy Boynton, Jean Dexter, Richard Keith, Phyllis Kessler, Lee Klose, Marya Muñoz, Bruce Newman, Glennis Precht et Deborah Youngdahl.

Mes remerciements particuliers vont à Ray Rusin pour avoir planté, voici plusieurs années, des graines dans mon subconscient qui ont germé pour produire le chapitre 21 et qui ouvrent la voie vers les développements futurs.

Mes remerciements les plus chaleureux sont réservés pour Susan, Sean et Seamus Connor – mes meilleurs motivations pour une longue vie - et à ma meilleure amie Susan Dana - ma partenaire dans le perfectionnement du mariage « non-agressif ».

Pour plus de Renseignements sur la médiation, consultez les  
sites web :

[www.mediationworks.fr](http://www.mediationworks.fr)

ou

[www.mediationworks.com](http://www.mediationworks.com)



### **AU SUJET DE L'AUTEUR**

Un pionnier dans le domaine de la résolution de conflit, Dan Dana est internationalement reconnu comme le fondateur de la Médiation Managériale. Il détient un Doctorat (Ph.D.) en psychologie et a enseigné dans trois universités américaines (en Nouvelle Angleterre) et a donné des conférences en Australie, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Suède, Angleterre, Turquie, Hong Kong, Afrique du Sud, et l'ex-Union Soviétique.

En 1985, Dan Dana a fondé le « Mediation Training Institute International » comme véhicule pour diffuser les séminaires *Manager-as-Mediator* et *Self-as-Mediator* .

Dans ce livre Dan Dana met les outils des médiateurs à la disposition du grand public.





