

Formation personnelle



Conflits : y a-t-il un point de non-retour ?

Il arrive fréquemment qu'une tension durable opposant une ou plusieurs personnes aboutisse à cette conclusion : entre untel et untel, c'est terminé. On ne pourra plus jamais travailler ensemble. Nous nous posons donc cette question : dans les relations conflictuelles, existe-t-il un point de non-retour ?

Une des composantes d'un conflit, qui peut être aussi un de ses effets, est le sentiment d'être face à une personne avec laquelle on ne peut pas discuter. Être face à un mur... comme si face à la situation de rencontre, aucune option connue ne pouvait contribuer à trouver un accord. En tant que consultant, je rencontre des personnes qui se trouvent dans des situations de communication difficile, et mon rôle est d'accompagner un processus qui va permettre de retrouver le fil d'une communication saine et constructive. La

plupart du temps, même si la situation peut être complexe, un chemin se dessine, comme sortant du brouillard, avec des virages plus ou moins serrés, des passages complexes et glissants...

Mais il m'est arrivé à plusieurs reprises de me poser cette question : et si, cette fois, les choses étaient allées trop loin ? Et s'il n'y avait pas de solution autre que... le départ de l'une ou de l'autre des personnes ? C'est une question que j'ai toujours regardé comme un symptôme : si elle est là c'est que la situation est grave. Qu'est-ce que la présence de cette question a à m'apprendre à propos de la situation que je rencontre ?

Aujourd'hui, je vais donc partager avec vous certains éléments de ma réflexion et de ma pratique, en espérant être utile à votre propre réflexion. Pour démarrer : toute idée est une représentation. La réalité est au-delà de ce que nous pouvons percevoir, toute perception s'organise à partir de filtres. Ces filtres peuvent être tout à fait personnels et individuels, et trouver leur origine dans l'histoire de chacun. Ils peuvent être aussi culturels.

POSITION DE VIE ET MÉCONNAISSANCES

Un exemple : Patrick est animateur dans une MJC. Depuis toujours, il dit de lui-même qu'il est un militant. Quand il développe, il exprime sa vision du monde : un monde malade et déséquilibré, dans lequel une partie de la population en affame une autre, volontairement. Il n'a pas d'espoir, il pense que tout est joué depuis longtemps et pour longtemps. Quand je le rencontre, il est en conflit ouvert et plutôt dur avec le directeur de la MJC. Il m'explique qu'à l'arrivée de ce nouveau directeur, il a tout de suite compris. Il devrait se battre... comme toujours.

En y regardant de plus près, j'ai vu qu'il interprétait tout ce qu'il ne comprenait pas à partir de sa vision du monde. Plutôt que demander au directeur pourquoi il prenait telle ou telle décision, il avait la réponse : « *C'est un directeur. Il est là pour protéger le pouvoir.* » Le pouvoir de qui, le pouvoir de quoi... Patrick n'est pas très bavard, il y a pour lui comme une évidence qu'il n'est pas nécessaire de discuter. Ceci est un exemple de filtre individuel. En analyse transactionnelle (AT), on parle de position de vie (ici une position « *OK / non OK* » = je suis bon / tu n'es pas bon) ; cette position de vie est >>>

Vie professionnelle et thérapie

La vie professionnelle est un espace où il est souvent souhaitable de s'engager dans un travail d'analyse des processus. Ce travail impliquant personnellement peut être assimilé à de la thérapie. En particulier, les fonctions de directeur et d'animateur nécessitent une réelle connaissance de soi, et une conscience de ce qui est engagé de notre propre histoire dans les relations d'aujourd'hui. Alors, il convient de mettre en cadre. La limite que je pose aujourd'hui est la suivante : la thérapie concerne le travail sur le passé de la personne, l'histoire de son développement au sein de sa famille, sa vie familiale et sa vie de couple. Ces sujets sont donc bannis du travail d'analyse qui peut s'effectuer dans le cadre professionnel, et réservés à un espace thérapeutique extra professionnel que peut ou non ouvrir chaque personne. En revanche, approfondir le travail de conscience (qui je suis, quelles sont mes valeurs, quelles sont mes croyances...) est essentiel au développement professionnel et ceci n'est pas de la thérapie. La question qui me reste aujourd'hui est « *jusqu'où un employeur peut-il demander à un salarié de se livrer à ce type d'introspection* ». Réflexion à poursuivre...

Formation personnelle

>>> confortée grâce à des méconnaissances. En AT, méconnaître, c'est inconsciemment mettre de côté une partie de la réalité pour confirmer une position de départ. Le filtre individuel de Patrick peut aussi bien être un filtre « collectif », ou « familial ». Peut-être Patrick a-t-il grandi dans un environnement où les personnes qui dirigent sont montrées systématiquement comme incompetentes, voire manipulatrices... Matthieu Ricard, dans son livre *Plaidoyer pour l'altruisme*⁽¹⁾, nous dit qu'une des représentations couramment partagées est que fondamentalement l'homme est individualiste, et qu'au bout du compte, ce qui nous anime le plus profondément est notre propre survie. Il démontre que c'est faux. D'innombrables études ont montré en effet qu'un des fondements de l'homme est l'altruisme. Il est très facile de voir l'effet qu'a sur notre quotidien l'impact d'une croyance aussi ancrée que « l'homme est individualiste ».

IDÉALISME ET PRAGMATISME, THÉORIE ET PRATIQUE...

La première partie de ma réflexion s'ancre dans une logique plutôt conceptuelle : si l'on réfléchit, on va commencer à trouver des réponses. Ensuite, il faudra confronter l'idée à sa réalisation. Le quotidien et ses contraintes rendent parfois difficile la mise en pratique de nos idées ou valeurs. Un premier travail à faire pour répondre à la question « sommes-nous à un point de non-retour ? » est donc de remettre en cause la question elle-même. Déclarer « nous en sommes à un point de non-retour » a quelque chose de pratique. Cela donne du sens, cela permet de mettre fin à une certaine phase du conflit, et de mettre de l'énergie dans la recherche de la phase d'après. C'est facile à lire.

Pour autant, il est aisé de voir que cela n'est jamais une réalité. C'est avant tout une vision des choses. Pour moi, cela montre essentiellement une incapacité à imaginer de nouvelles options. Ce n'est pas un jugement : tout être humain, par sa constitution d'humain, est limité. Dès lors, imaginer ce qui peut venir après ne peut émerger qu'à partir du moment où l'on se met en présence de quelqu'un qui croit qu'autre chose est possible.

SE REMETTRE EN CHEMIN

Notre volonté de déclarer le point de non-retour est aussi un signe de fatigue. Régulièrement, je rencontre des personnes qui sont fatiguées par des semaines, des mois, voire des années de tension, et qui n'en peuvent plus. Dès lors, le besoin de repos, de respiration, amène naturellement à chercher des solutions simples. Déclarer « nous sommes à un point de non-retour » permet de se remettre en chemin.

Approfondir la compréhension

Pour autant, en chemin de quoi ? Jean-Pierre dirige une petite structure de quartier. Le point de non-retour, il l'a déjà connu, ces dernières années, quatre fois, dit-il, avec quatre personnes différentes : deux animateurs et deux assistantes administratives. Et il peut facilement m'expliquer pourquoi ce n'était plus possible, à chaque fois. Ce que je vois, c'est que le « répit » que s'accorde Jean-Pierre quand il ne renouvelle pas les contrats est de courte durée. Jean-Pierre ne voit pas en quoi quatre personnes qui passent en trois ans sur deux postes, c'est beaucoup (sur une équipe de cinq) ; il n'analyse pas ce qui s'est passé. Simplement, il pense qu'il n'est pas bon en recrutement, qu'il n'a pas su choisir les bonnes personnes. Pour moi, il se trompe. Les personnes étaient à

(1) Plaidoyer pour l'altruisme, Matthieu Ricard, Nil (2013).

chaque fois compétentes. Simplement, dès leur arrivée, tous les ingrédients de jeux psychologiques étaient réunis (non-dits, absence de clarté et de transparence, manque de confiance fondamentale en l'autre, besoin de se réassurer en tant que leader...) pour que cela finisse mal. Se remettre en chemin et avancer, c'est plutôt être capable d'approfondir la compréhension de ce qui se passe. Plutôt que croire dans ce « non-retour », il est utile de penser en termes d'étape d'approfondissement. Qu'est-ce que la situation présente peut nous permettre d'apprendre de nouveau ?

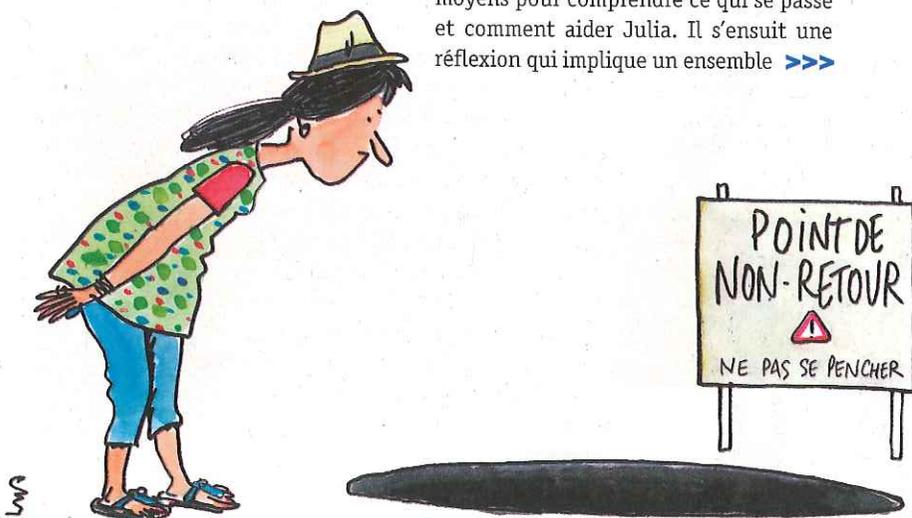
Apaiser... sans rien résoudre

Aline et Eva sont respectivement directrice et adjointe d'une structure d'animation. Elles sont en conflit ouvert depuis plusieurs mois, ne s'adressent presque plus la parole. L'équipe est fatiguée de ce conflit qui prend beaucoup de place, empêche les décisions, rend difficiles certaines choses simples du quotidien (notamment les petits achats, les réservations de lieux, de véhicules... qui demandent des arbitrages). Aline et Eva souffrent toutes les deux. Aline pense que

l'une des deux doit partir. Eva pense qu'il faut « crever l'abcès » ; mais elle ne le fera pas, elle « n'a rien à dire ». Finalement le conseil d'administration tranche, Aline s'en va, et tout le monde pense avoir résolu le problème. Pourtant, à peine trois ans plus tard, avec des personnes différentes, un autre conflit s'est développé, et la question est à peu près la même. Ceci est un exemple : il était bon d'apaiser la situation, mais d'un autre côté, ne pas avoir approfondi lors du conflit opposant Aline et Eva n'a pas permis de réellement se remettre en chemin...

OUVRIER UN ESPACE DE QUESTIONNEMENT

Un exemple de questionnement fécond : Julia dirige un centre culturel, qui est intégré à une communauté de communes. Au départ, il paraît évident qu'elle n'est pas à sa place, elle multiplie les erreurs. Elle est entourée de personnes (agents, élus...) qui « n'en peuvent plus » de ses agissements qui montrent ce que chacun prend pour son incompetence. Pourtant, sa hiérarchie décide de mettre les moyens pour comprendre ce qui se passe et comment aider Julia. Il s'ensuit une réflexion qui implique un ensemble >>>



Formation personnelle

>>> de personnes qui constituent un système. Peu à peu apparaissent les grosses défaillances du système, au cœur duquel Julia, malgré sa bonne volonté, ne peut que dysfonctionner. Un large et long travail de clarification et de contractualisation va donc permettre de : modifier certaines attributions de poste ; clarifier les missions de certaines personnes ; dessiner les procédures manquantes ; nommer les besoins de certains agents et des pistes pour y répondre ; nommer les besoins en management de Julia, qui fonctionnait de manière très isolée...

Tout le système est questionné, au travail. Le point de non-retour est devenu un « espace de questionnement », et chacun peut profiter de la qualité des questions posées pour réélaborer des nouvelles pratiques. Cela n'est pas facile pour autant. Pour certaines personnes, le « *bagage émotionnel* » est encore bien lourd, et décider de faire confiance à Julia reste très difficile.

SORTIR DES JEUX PSYCHOLOGIQUES

Aujourd'hui, je pourrais dire que le « *point de non-retour* » est une sorte de réalité créée, dépendante des conditions et des limites de chacun. Il est une sorte d'illusion que nous pouvons choisir de rendre réelle : nous pourrions faire autrement mais nous ne savons pas comment faire. Nous n'en avons ni l'envie ni l'énergie, donc nous décidons que la situation d'aujourd'hui est un point de non-retour.

En AT, les conflits sont abordables avec le concept de jeux psychologiques, que nous avons abondamment cité dans ces colonnes. Un jeu psychologique est une séquence relationnelle ayant un certain déroulement, dont les enjeux et le processus sont inconscients, qui implique une ou plusieurs personnes, et se finit mal (avec des degrés divers). Chaque personne développe ses jeux avec les personnes qui l'entourent, qui sont en quelque sorte



ses partenaires. Les jeux ne sont pas bons pour nous. Ils sont plutôt des répétitions dans nos vies, des répétitions de séquences qui nous font conclure encore et encore que nous ne sommes pas ci, pas ça, pas assez comme ci, pas assez comme ça, sans parler du regard négatif qu'ils nous font aussi porter sur les autres.

Sans revenir sur le concept et ses détails, ce que j'ai envie de retenir aujourd'hui est que le jeu, comme le conflit donc, est un processus. Le moment où je conclus « nous sommes à un point de non-retour » est un endroit de ce processus, qui n'est ni le début, ni la fin. Ce que nous dit l'AT, c'est que nous pouvons sortir du processus, pratiquement à n'importe quel moment.

RÉSOLURE DES CONFLITS EN HUIT ÉTAPES

Nous pouvons donc nous asseoir et parler, chercher à résoudre, même quand la situation semble désespérée (c'est-à-dire « privée de l'espoir »). Bien sûr, quand la tension est forte, c'est difficile. Les émotions sont souvent intenses, et il n'est pas aisé de savoir comment faire avec ça. Comment penser et accueillir les émotions (les siennes et celles des autres) en même temps.

À cet endroit, il me paraît utile de renommer les étapes qui permettent de résoudre les conflits. Ce que je nomme ici est un protocole qui mixe AT et communication non violente.

1 – Que chaque partie prenante prenne la décision de résoudre (parfois, ce premier point est long et difficile à obtenir ; selon Georges Kohlireser, il est inutile de passer au point 2 tant que le point 1 n'est pas sûr à 100 %).

2 – Que chacun nomme les faits (ce qui est observable, sans interprétation ni déformation).

3 – Que chacun nomme ses ressentis.

4 – Que chacun nomme ses besoins.

5 – Que chacun fasse ses demandes.

6 – Que chacun réponde à propos des demandes. Il y a celles auxquelles il est simple de répondre, et celles qui sont plus complexes, qui donneront naissance au point 7.

7 – Élaboration d'options, négociations.

8 – Décision de mise en œuvre ET suivi de cette mise en œuvre par un protocole clair. La Thérapie Imago, qui est une thérapie imaginée pour résoudre les tensions au sein des couples, offre un point de vue puissant pour sortir des conflits, ainsi qu'une approche efficace. Elle permet d'aller chercher en chacun ce qui est profondément touché et engagé dans la situation relationnelle.

EN GUISE DE CONCLUSION

Si la réflexion semble montrer que dans ce « point de non-retour » réside essentiellement l'occasion de s'asseoir et se parler, il y a une autre dimension que nous devons prendre en compte. Quand le travail d'analyse et de régulation prend toute la place, pendant trop longtemps, il peut nourrir quelque chose de négatif pour chacun, et il y a à gagner à réfléchir effectivement à une séparation. Parfois, le conflit naît précisément du besoin de l'un ou de l'autre de vivre autre chose. Il est inutile alors et contreproductif de « forcer » la réconciliation.

Simple, pour que la séparation soit fructueuse, elle doit contenir un minimum de travail de conscience pour chacun ; sans ce travail, elle sera inévitablement suivie par une répétition. ▶

Pascal Mullard

RESSOURCES

■ Livres

Le pouvoir de négocier,
François Délivré,
InterÉditions,
23 € (2013)



La communication non violente au quotidien,
Marshall Rosenberg,
Éd. Jouvence,
4,95 € (2003)



Négociations sensibles,
Georges Kohlireser,
Village Mondial,
épuisé (2009)

