

LES CONFLITS

Définitions

George A. Kohlrieser, Ph. D., Dayton, Ohio, 1994

Le conflit est une différence entre deux ou davantage de personnes se caractérisant par des tensions, des émotions, des désaccords et des polarisations.

Fisher et al., 2000.

Un conflit est une relation entre deux ou plusieurs parties qui ont, ou croient avoir, des intérêts ou des objectifs opposés ou incompatibles. Un conflit implique des pensées (idées), des émotions (sentiments et perceptions) et des actes (comportement).

Philosophie des conflits

selon G. Kohlrieser

- Les conflits ne sont ni bons ni mauvais.
- Les conflits sont un signe d'énergie et constituent une source potentielle d'engagements et de loyautés vis-à-vis de l'équipe ainsi qu'à l'égard des objectifs et principes d'une organisation.
- L'objectif de la gestion des conflits est de créer un environnement de coopération et de susciter une attitude de gain réciproque par la négociation.
- C'est aussi d'établir et de maintenir la dignité de chaque personne
- C'est aussi de trouver les meilleures solutions à un problème tout en préservant les relations entre les personnes impliquées dans le conflit.
- C'est aussi de créer et de maintenir des liens positifs.

Lewicki, Grey et Elliott

Un cadre donne une connaissance plus approfondie et critique des points de vue, des motivations et des intérêts. La gestion d'un conflit englobe souvent un processus consistant à aider les parties à «recadrer» leur conflit, en modifiant leur façon de le percevoir ou de le traiter [le cadrage est la façon dont les personnes se représentent mentalement un conflit].

Les conflits sont souvent chargés de fortes émotions – tristesse, colère et/ou frustration, et leur gestion consiste en partie à aider les personnes à gérer ou à dominer ces émotions, de façon à être mieux préparées à aborder les problèmes qui sont au cœur du conflit. De la même manière, le comportement ou l'action tient une place importante dans un conflit. L'une des fonctions de la gestion des conflits est d'aider les populations à adopter un comportement positif pour résoudre les divergences qui les séparent.

Les facteurs déclenchants de l'agressivité

- Territoire : se réfère au besoin de frontières, autant physiques que psychosociales.
- Communication : implique la possibilité d'échanges significatifs.
- Estime de soi : se réfère au besoin de se sentir respecté dans sa réalité.
- Sécurité : signifie se sentir protégé contre les dangers potentiels.
- Autonomie : désigne la possibilité de choisir.
- Rythme : marque le besoin de ne pas être bousculé dans le temps.
- Identité : signifie le besoin d'être reconnu comme une personne unique.
- Confort : implique la libération des souffrances physiques ou psychiques.
- Compréhension : se réfère à l'importance de ressentir les effets de l'empathie

Les stades du conflit

Un conflit peut apparaître (ou «émerger») de façon progressive et régulière, ou se développer rapidement en réaction à quelques événements significatifs. Lorsque les différends s'accroissent et s'intensifient, le conflit devient manifeste et se transforme en un problème de notoriété publique qui ne peut plus être ignoré. Au stade manifeste, les divergences des parties opposées deviennent plus marquées et tiennent une place plus importante dans les dynamiques de groupe. Au fur et à mesure que les incompatibilités se précisent, elles deviennent «les» problèmes du conflit et le débat tourne de plus en plus autour de ces différences. Les parties opposées commencent à se définir, elles et leurs groupes, sur la base de ces clivages, en termes de confrontation («nous contre eux»). Ces différences peuvent ensuite être utilisées pour mobiliser des sections de la population au nom d'une «cause». Les conflits manifestes peuvent s'intensifier (il y a alors escalade du conflit) et dégénérer dans la violence. Lorsqu'un conflit atteint ce stade, la violence génère elle-même la violence, ce qui entraîne une nouvelle escalade.

Les différents styles dans le conflit

Thomas et Killmann

Style « compétition »

C'est un style autoritaire, pas coopérant. On recherche ses propres intérêts au détriment des intérêts des autres. C'est une lutte de pouvoir dans laquelle des arguments de toute nature sont utilisés pour défendre sa position. Ce style peut être adopté pour défendre une position qu'on estime juste ou, simplement, lorsqu'on veut gagner à tout prix.

Utilité du style « compétition » :

- Quand une décision importante et rapide doit être prise.
- Pour se protéger de personnes qui profiteraient d'une attitude non-compétitive.

Style « collaboration »

Ce style est autoritaire et coopérant simultanément. C'est l'opposé de « l'évitement ». Collaborer signifie montrer un désir de travailler avec l'autre partie, de trouver une solution satisfaisante pour les deux; ceci implique un approfondissement du problème, la nécessité d'identifier les avantages de chacun et de trouver une alternative qui puisse satisfaire les deux parties. Il est important que les parties aient pu s'exprimer et qu'ensemble elles décident de tenter une résolution de problème.

Utilité du style « collaboration » :

- Pour trouver une solution quand les enjeux sont trop importants pour accepter un compromis.
- Pour améliorer une relation dans laquelle les personnes sont très investies.

Style « compromis »

L'objectif est de trouver une solution acceptée mutuellement qui puisse satisfaire les deux parties. Ce style est entre le style « compétitif » et « accommodant ». On envisage le problème contrairement au style « évitement » mais on n'explore pas les solutions possibles comme c'est le cas du style « collaborant ». On décide de partager les différences, de faire des concessions réciproques, de trouver rapidement une position du juste milieu.

Utilité du style « compromis » :

- Quand les buts sont relativement peu importants.
- Quand les parties ont un pouvoir égal et des buts totalement différents.
- Pour trouver une solution d'urgence.

Style « évitement »

Ce style n'est ni autoritaire ni coopérant. La personne ne défend ni ses intérêts, ni ceux des autres, elle n'entre pas en matière. Ce style peut être une forme diplomatique d'éviter la discussion, de mettre de côté le problème jusqu'à une meilleure occasion, ou alors simplement de se retirer d'une situation menaçante.

Utilité du style « évitement » :

- Quand le problème est trivial.
- Quand vous n'avez aucun pouvoir et qu'il n'y a aucune possibilité de changer les choses.
- Quand les risques de la confrontation sont plus importants que les bénéfices possibles.
- Pour laisser la situation se détendre.
- Pour recueillir plus d'informations sur le problème.

Style « accommodation »

Ce n'est pas un style autoritaire, mais coopérant, l'opposé du style « compétitif ». Un individu adoptant ce style a tendance à privilégier l'autre au détriment de ses propres avantages (tendance à se sacrifier). Cela peut prendre la forme d'un sentiment de générosité ou de sacrifice (se soumettre à l'autre alors qu'on ne le souhaite pas).

Utilité du style « accommodant » :

- Quand le résultat final est plus important pour l'autre personne que pour vous.
- Quand il est important de sauvegarder un climat d'harmonie.
- Si la situation se présente avec des subordonnés, pour leur permettre de faire leurs propres expériences.

La médiation

Il s'agit de permettre aux personnes en recherche d'un accord de :

- rétablir ou instaurer une communication de qualité.
- trouver et construire ensemble une solution par le dialogue.

Avec l'appui du médiateur

- Le médiateur sécurise un cadre dans lequel les personnes peuvent exprimer librement leurs attentes, leurs besoins, leurs propositions.
- Il apporte des garanties de neutralité, d'impartialité, d'indépendance et de confidentialité.

3 issues possibles

- Reprise
- Aménagement
- Rupture

Ces 3 issues nécessitent un accord sur le choix de la solution et les modalités concrètes de sa mise en œuvre.

CONFRONTATION - RÉGULATION

Étapes de la négociation

A. Kohlrieser, Ph. Dayton,
Ohio

- Créer le lien
- Distinguer la personne du problème
- Identifier ses propres besoins et désirs
- Identifier les besoins et désirs de l'autre
- Dialoguer
- Créer un objectif
- Options et propositions
- Gain mutuel
- Contrat

Conditions

- ! La confrontation ou la régulation ne sont possibles que dans la mesure où l'alliance existe.
- ! Si les conditions favorables ne sont pas réunies (contrat clair, alliance), le risque est une prise de parole non ajustée qui prend l'autre en otage. «*Je peux dire cela de toi, mais tu ne peux pas me répondre*» => humiliation ou colère.
- ! Quelles sont les protections ? Y-a-t-il un contrat ? Sinon, en établir un avant de commencer. «*J'ai quelque chose à te dire, es-tu disponible ?*» Choisir le moment, le lieu, l'espace. Avoir le temps.
- ! Attention à ne pas faire de la confrontation sur la confrontation.
- ! Quelle est l'intention ? qu'est-ce que je vise en confrontant ? est-ce en position de vie ++ ? Si je cherche à me venger : attention, c'est une liquidation de timbres, je règle mes comptes.
- ! Est-ce que je pense que la personne est en capacité d'entendre la confrontation ?
- ! Sur quelles bases je confronte ? sur base du contrat ? du règlement ? de la culture dans laquelle nous sommes ? des valeurs ? ou sur la base de mon inconfort personnel ?
- ! À quel niveau on confronte (à 2, en groupe...)

Processus [DESC]

- Décrire la situation, les faits, se mettre d'accord sur les faits.
- Énoncer ce que ça me fait, l'impact ressenti, les émotions présentes.
- Suggérer une solution, faire une demande (après avoir pris conscience de mes besoins).
- Contribuer pour apporter du changement, aider l'autre.

GESTION DES CONFLITS OU DES TENSIONS

Pour gérer le conflit : ne pas être impliqué, se sentir en capacité de réguler la parole et d'accueillir les émotions.

La gestion de conflits -> des étapes de processus qu'il faut bien tenir en faisant attention aux interprétations.

=> Partir de l'événement perçu.

- Quels sont les enjeux ?
- Qu'est ce qui s'est passé ?
- Est-ce un événement ponctuel ou l'expression d'autres choses ?

Au sein d'un groupe

- Lister les faits observables : quels sont les faits ?

C'est une représentation de ce que chacun peut dire des faits (pas de ressentis ou d'interprétation des faits).

Les personnes s'expriment pour collecter ce qui est observable : des mots, des comportements...

Ils sont écrits au tableau dans l'ordre de leur déroulement (en laissant de la place pour insérer les paroles dans l'ordre chronologique des faits).

Des faits peuvent être ajoutés au fur et à mesure du processus car l'évocation d'un fait par une personne peut faire remonter à la mémoire d'autres faits.

Mais il s'agit d'être vigilant à ce que ce ne soit pas sans fin (pas recherche d'exhaustivité) en restant centrés sur ce qui est utile à la résolution du conflit.

Rester dans l'ici et maintenant (c'est à dire ce dont on se rappelle maintenant).

Les étapes

- historique : ce qui s'est passé, accepter les différentes représentations des faits.
- ce qui se vit à l'intérieur de soi (cf. étapes CNV)
- ce que l'on en fait.

Victor Frankl
L'auto-distanciation permet d'éviter de «se complaire» dans les émotions. Elle vise à mettre les émotions à distance pour éviter de trop «racler» et d'envenimer.

- Reconnaissance des faits : «êtes-vous à l'aise avec ces faits ?»

Attention à ne pas interpréter les faits car c'est sans fin.
L'important est de prendre soin de la relation.

- Expression des émotions : «qu'est-ce que vous ressentez à l'évocation de ces faits ?»

Attention à ne pas faire un historique des émotions car on ne sait pas où ça entraîne.
Si on reprend toutes les émotions vécues pendant la situation, la régulation peut être très longue et le risque est de «ressasser» ou d'amplifier (en se faisant du mal) car ça peut être un puits sans fond.

Il s'agit donc de se centrer sur les émotions immédiates (ici et maintenant) à l'évocation des faits.

Si à l'évocation des émotions, des faits ressurgissent et sont importants : les ajouter au tableau.

Prendre le temps de la clarification entre sentiment et émotion.

Chacun exprime ses ressentis avant de répondre à des demandes et après avoir préalablement vérifié auprès de la personne si la réponse peut attendre.

Vérifier les demandes liées aux besoins qui émergent des ressentis.

Vigilance dans l'expression des émotions : terrain délicat.

Si quelque chose est difficile à dire, proposer à la personne de l'exprimer à l'animateur. C'est lui qui est en lien (par le regard et par la parole). C'est un rôle de médiateur. Vigilance à ne pas lâcher trop vite le rôle de médiateur.

- Boucler le processus : «comment vous sentez-vous ?»

Un tour de table pour l'expression d'un mot.

Le processus de gestion de conflit par un tiers

- Reconnaître qu'il y a un conflit.
- Discerner sur quoi porte le conflit : sens, contenu, processus, relationnel.
- Demander si les personnes sont d'accord pour le gérer, quand, comment et avec qui.
- Le cas échéant : acceptation de traiter le conflit avec telle personne.
- Poser les règles : parler en son nom en utilisant le « je », ne pas émettre de jugement de valeur, d'attaques personnelles, écouter l'autre, prendre le temps nécessaire... Il s'agit de mettre des protections, le tiers est garant du processus et du respect des règles.
- Annoncer que l'intention est de « sortir par le haut » du conflit, par une relation restaurée ; qu'il est acceptable de ne pas être d'accord ; que chacun est le bienvenu.
- Proposer à chacun d'exprimer son point de vue sans être interrompu. Accueillir les jugements qui jaillissent en écoute empathique pour aider la personne à formuler son ressenti et son besoin.
- Si besoin, revenir sur les règles.
- Si une personne est dans l'agressivité ou si ses émotions sont trop prégnantes ou dommageables pour elle ou pour les autres, lui proposer de sortir un moment et l'accompagner.
- Inviter chacun à regarder comment les faits sont interprétés de différentes manières et rappeler qu'il n'y a pas de vérité absolue, que chacun est dans son mode de représentation de la réalité. Montrer qu'il est différent de dire : « quand tu dis cela, ce n'est pas vrai » ou de dire : « quand tu dis que tu vois cela, moi, je vois ceci ».
- Faciliter une parole à partir des ressentis. Plutôt que : « tu dis cela, c'est faux », formuler : « quand tu dis cela, je me sens consternée ou frustrée ».
- Accueillir les émotions.
- Proposer à chacun de dire, à partir de son ressenti, quel est son besoin : « je me sens consternée et j'ai besoin de compréhension ». Dire : « j'ai besoin que tu changes », n'est pas un besoin. Le besoin part de soi.
- À partir de ce besoin, quelle est la demande : « j'ai besoin de compréhension, je demande de l'écoute ».
- Envisager que le besoin de l'un est compatible avec le besoin de l'autre. Pour l'un : « j'ai besoin de compréhension, je demande de l'écoute » et pour l'autre « j'ai besoin d'être en paix, je demande d'être seul un moment ».
- Coconstruire une solution qui respecte le besoin de l'un et de l'autre et qui fait avancer la relation (mon besoin n'est pas supérieur au tien). Ce respect mutuel consiste, par exemple, à trouver le moment adéquat pour que l'écoute soit possible.

Il suffit déjà de reconnaître que les besoins de l'un et de l'autre sont acceptables et acceptés pour trouver un niveau d'apaisement de part et d'autre.

- À la fin, demander à chacun comment il se sent : veiller à être sur le niveau des ressentis « je me sens apaisé », « je me sens bien » et de la congruence entre le verbal et le non-verbal. Si la personne répond « je pense que ça va » ou « je crois que c'est mieux », elle est au niveau de la pensée, de la croyance et il n'est pas sûr qu'elle se sente réellement bien. L'inviter alors à « descendre » en elle pour sentir comment elle se sent. Il est possible qu'il reste un malaise à exprimer.

PARTAGE DE REPRÉSENTATIONS

Sachant que ma représentation du réel n'est pas le réel, je cherche à me distancier de ma perception pour entendre celle de l'autre. Ce processus est plus facile si une personne aide les deux protagonistes à s'exprimer car il est extrêmement difficile, en situation de conflit, de reconnaître ce qui se joue pour soi et d'accueillir ses émotions. C'est un processus en six étapes :

1. Je prends conscience que mon système de représentation est différent du réel. Je désidentifie mon cadre de référence du réel, je sors de l'amalgame (« ce que je vois est vrai »).
2. Ce que pense l'autre et ce que je pense est irréductible, alors je renonce à convaincre. Il s'agit de créer du dissensus plutôt que du consensus. C'est la reconnaissance des différences et la reconnaissance des identités « tu es reconnu pour ce que tu es », « tu n'as pas tort » « je peux ne pas être d'accord ».
3. J'accueille le point de vue de l'autre. Il s'agit de comprendre le cheminement de sa pensée en intégrant l'intelligence émotionnelle. Sachant que la pensée est une expression maladroite d'un besoin qui n'est pas exprimé, je l'encourage à dire quel est son besoin.
4. Ayant fait ce travail vis-à-vis de l'autre, je peux lui demander de m'écouter.
5. Chacun renonce à sa propre perception comme étant seule et unique et assimile celle de l'autre. Chacun constate que les besoins de l'un et de l'autre sont compatibles.
6. Il est possible de reconstruire ensemble une vision de la réalité sans réduction des points de vue de chacun. Les personnes vont trouver des stratégies qui permettent de prendre soin des besoins de chacun.

«MON SON TON NOTRE» OU «À QUI APPARTIENT LE PROBLÈME ?»

C'est un outil de discernement pour analyser et clarifier un problème par une démarche en cinq points (sous forme de check-list) à suivre intérieurement avant d'intervenir :

1. Est-ce *mon* problème ? est-ce que la situation réactive des choses en moi, qui m'appartiennent ?
2. Est-ce *son* problème ? je me mets à l'écoute de moi et de l'autre. J'identifie que ce n'est pas *mon* problème.
3. Faut-il lui dire ? (« c'est *ton* problème »). Il est possible de renvoyer la personne à sa responsabilité avec tact et d'envisager avec elle ce qui est révélé par le problème.
4. Le problème est-il représentatif d'un problème du groupe ? (« C'est *notre* problème »). La personne qui porte le problème est « la voix du groupe ». L'aspect visible est révélateur du fonctionnement du groupe.
5. *In fine*, est-ce mon problème d'agir ? est-ce que je peux le faire, je dois le faire, suis-je émotionnellement en condition pour le faire. Comment je me sens coresponsable et comment j'interpelle le groupe sur la coresponsabilité.

LA COMMUNICATION NONVIOLENTE¹

Écoute empathique

- Créer du lien avec ce qui est vivant chez l'autre.
- Reformulation sur le niveau des ressentis et des besoins, pas sur le niveau de la pensée.
- Être centré sur l'autre.
- Ne pas mélanger parler de soi « je sens que » et écouter l'autre « est-ce que tu ».

Avec « l'intention de créer une qualité de relation avec soi-même et avec les autres, qui permette de satisfaire les besoins fondamentaux de chacun de manière harmonieuse et pacifique », Marshall B. Rosenberg, psychologue clinicien, proche de Carl Rogers² a conçu la Communication NonViolente (CNV). La CNV est une démarche qui invite à se centrer sur la personne avec l'intention de se relier à l'autre et non d'en obtenir un résultat (obtenir quelque chose de l'autre). Ce processus de communication est un outil simple et puissant pour des réunions coconstructives. Sa simplicité ne la rend pas évidente à acquérir pour autant. Elle nécessite formation³ et entraînement. Au-delà d'une méthode, c'est avant tout une posture de vie. Une façon d'être au monde pour des relations empreintes d'authenticité et de bienveillance. Des paroles qui viennent du cœur et qui touchent le cœur de l'autre.

À chaque instant, je communique des pensées, des faits, des ressentis, des besoins, des valeurs, des motivations, des actions... La CNV montre que j'ouvre un dialogue « non violent » si je ne suis pas au niveau des pensées (car elles induisent un positionnement qui freine la relation : être ou ne pas être d'accord). Ainsi, pour communiquer avec la CNV, la première chose est de se connecter à soi (*qu'est-ce que je ressens de la situation ?*) pour pouvoir me connecter à l'autre (accueillir sa parole). C'est une démarche pour m'exprimer sans jugement ni reproche et pour recevoir la parole de l'autre avec ouverture.

Les étapes de la CNV

La CNV est un chemin de soi vers l'autre, décomposé en plusieurs étapes :

- Les faits : « *Lorsque je vois que...* », « *lorsque j'entends...* », « *lorsque j'observe...* » : c'est une observation la plus neutre possible qui décrit des faits sans opinion ni interprétation. L'événement est un stimulus qui vient révéler un besoin non satisfait ou satisfait. Il n'est pas la cause de mon désagrément. Plus je suis précis avec les faits, mieux je peux partager (plutôt que « *tu es toujours en retard* », dire « *quand j'observe que tu es en retard d'un quart d'heure chaque lundi...* »).
- Les sentiments : « *Je me sens...* » : le sentiment, la sensation, l'émotion sont dans le corps, pas dans la tête, ce n'est pas « *je pense que* ». Ils témoignent que mes besoins sont satisfaits (*je me sens légère, touchée, enthousiaste, rassurée, etc.*), ou que mes besoins ne sont pas satisfaits (*je me sens découragée, agacée, blessée, choquée, frustrée...*). Ils m'aident à définir mon besoin. Si je me sens découragée, c'est que j'ai besoin de soutien ou de partage, si je me sens blessée, j'ai besoin de compréhension, de considération. Il ne suffit pas de dire « *je sens* » pour être dans un sentiment si la formule cache un jugement contre soi ou contre les autres ; par exemple « *je me sens incompétente* », « *je me sens manipulée* », « *je te sens injuste* »... Dire son sentiment ou ses émotions ne signifie pas qu'il faille envahir l'énergie du groupe. La CNV incite à être responsable de ce que je vis. Si, par exemple, je suis frustrée car le temps réservé à l'un des sujets ne me suffit pas, je ne vais pas attendre que les autres gèrent ma frustration par une prolongation de la discussion. Je commence par gérer mes émotions, en discernant ce qui m'appartient et ce qui appartient au groupe : d'où vient ma frustration ? Qu'est-ce qu'elle active en moi comme émotion ? En quoi elle concerne ou pas le groupe ? Après avoir vérifié intérieurement si cela est adéquat, je peux éventuellement la verbaliser et faire une demande.
- Les besoins : « *Et j'ai besoin de...* » : le besoin est une énergie au service de la vie. Si je parle de mon besoin, l'autre peut l'entendre car il résonne de la même manière pour lui. Le besoin crée le lien. Mais il n'est pas toujours facile d'en prendre conscience. Je le reconnais en me connectant à mes ressentis (dans le corps). Le

La prise en compte des besoins

Les besoins ne sont pas contradictoires, ce sont les stratégies pour les satisfaire qui le sont. Si nous les percevons ainsi, c'est que nous n'avons pas encore trouvé un moyen de les satisfaire. Les besoins de l'un et de l'autre sont « au même niveau ». La question est celle d'une stratégie qui satisfasse mes besoins en tenant compte de ceux des autres. La logique est celle du « et », de la coopération, pas celle du « ou », de l'opposition et de la contradiction. Celle du « ou » est au niveau des pensées « qui a tort, qui a raison », « toi ou moi », celle du « et » est au niveau des ressentis. La logique du « car » est celle qui relie les deux personnes vers un objectif commun auquel elles donnent du sens. Cette recherche de solutions fait appel à la créativité et lorsqu'elle émerge, elle est souvent très enrichissante pour tous.

1. Les contenus ci-dessous sont issus du livre « Plaisir d'être en réunion », Béatrice Poncin, Éditions du Croquant, septembre 2010 (pages 70 à 74 et annexes)
2. Carl Rogers est psychologue. Il est à l'origine d'une conception nouvelle de la relation thérapeutique basée sur l'écoute empathique, la congruence, le respect des besoins, le non-jugement, l'accueil inconditionnel de l'autre.
3. Avec des formateurs certifiés par la CNVC® (The center for nonviolent communication) : voir sites : <http://cnvc.org/fr> ou <http://nvc-europe.org>

besoin est relié à moi : « *j'ai besoin de réconfort* » « *j'aspire à des relations sincères* », « *j'aimerais de la coopération* »... pas à l'autre « *j'ai besoin que tu sois comme ceci ou comme cela, que tu fasses ceci ou cela* ».

Exprimer mon besoin m'invite à « descendre » dans mes profondeurs et à me connecter avec ce qu'il y a d'universel : besoins de bien-être, de survie, d'interdépendance, de jeu, d'accomplissement, d'autonomie, de célébration. Les besoins sont de différents niveaux qu'il convient de distinguer : est-ce un besoin personnel, un besoin lié à ma fonction, un besoin vis-à-vis du groupe...

– Les demandes : « *Je te demande...* » pour prendre en compte mes besoins. La demande est une recherche de solutions dans la cocréation. Proposer une demande ouvre le dialogue et laisse à l'autre la liberté de dire « oui » ou « non ».

Si j'exprime mon besoin sans faire de demande claire, je mets l'autre dans un certain inconfort : il devient dépositaire de mon besoin et je me désresponsabilise : « *je me sens saturée, j'ai besoin de me défouler* » ; *ok, et... que fait-on ?* ». Si je pose une demande, j'ouvre un dialogue : « *j'ai besoin de me défouler, est-il possible de faire une pause, d'ici 5 minutes ?* ».

Une fois approprié, le processus de communication se manifeste avec fluidité dans la vie courante.

À savoir que la CNV s'utilise aussi pour partager des moments agréables : se réjouir d'une réussite, se remercier, faire un bilan... J'ai expérimenté que la façon de dire les choses est profonde et très nourrissante : il s'agit d'exprimer, à partir d'un fait, comment je me sens, quels besoins sont satisfaits, et de demander à l'autre comment il se sent.

LES PIÈGES DE LA COMMUNICATION

Ils sont repérables aux petits mots qui se glissent, tels que :

- « Bien, mal, vrai, faux » : et je m'érige en juge.
- « Je pense que » : n'est-ce pas ma propre perception de la réalité, une sorte d'interprétation, et, suis-je prête à accueillir la perception de l'autre ?
- « Plus, moins, meilleur, mieux » : est-il juste de comparer ? de comparer à quoi ?
- « Je suis, tu es comme ci comme ça » : et je colle insidieusement une étiquette qui peut-être non seulement désagréable, mais qui laisse peu de place à une possible évolution.
- « Toujours, jamais, souvent » : que de généralités vite dites dans lesquelles on se sent coincé par l'impuissance.
- « Blanc-noir », « oui-mais » : y a-t-il d'autres visions que celle de la dualité ?
- « Ma faute, ta faute » : les reproches et les blâmes ne sont guère porteurs de bienveillance et d'ouverture à l'autre.
- Puniton et récompenses : n'existe-t-il pas d'autres motivations que celles conduites par le mérite ?
- « Il faut que, je dois, tu dois, c'est obligé » : et me voilà en déni de ma responsabilité, dans la soumission à un « on » tout puissant.
- « Si on continue comme ça, on va dans le mur » : j'ai peur et je menace ou j'exige en coinçant l'autre ou la situation dans une conséquence unilatérale.
- « Je n'aurais pas dû, tu ne devrais pas » : me conduisent dans des scénarios de culpabilisation de moi ou des autres.
- « Tant pis, je me tais » : je me sacrifie et je fais peser ce poids sur le groupe.
- « À cause de lui, je suis... » : voici une relation de cause à effet qui mérite d'être vérifiée, et, quelle est ma part de responsabilité dans ce lien ?

Lorsque ces mots, ces phrases sont prononcés : alerte ! Inviter la personne à voir, que, derrière ces expressions maladroitement, se cachent des besoins qui eux ont du sens pour le lien entre les participants.

DÉCOLLAGE DE TIMBRES

Collage de timbres

Coller un timbre revient à bloquer l'énergie de la relation. Cette énergie est utilisée de manière inappropriée (à ressasser, par exemple, à en vouloir à l'autre sans pouvoir agir...)

Lorsque j'éprouve un sentiment négatif ou positif, soit je l'exprime, soit je le stocke. Si je stocke des sentiments négatifs envers une personne (je me suis senti frustré, pas respecté, pas écouté, j'ai ressenti une injustice, etc...), je commence alors une collection de timbres. Je vais alors la compléter en filtrant tout ce qui vient de la personne de manière négative. Je crée alors du ressentiment et je suis en difficulté pour entrer à nouveau en communication.

Lorsqu'une goutte fait déborder le vase, je vais déverser ce ressentiment : je liquide ma collection. Et, la réaction est disproportionnée au regard de l'événement qui provoque la liquidation. La personne ne comprend pas ce qui se passe. Cela fait courir un risque dommageable à la relation.

Le décollage de timbre permet de déstocker sans dommage pour la relation.

Il permet de se libérer de l'énergie bloquée de manière progressive, de nettoyer la relation.

Il s'agit pour cela de respecter un processus.

Intention

Le décollage de timbres se fait avec l'intention d'assainir la relation. Il ne sert pas à «régler ses comptes» avec la personne.

Au préalable

Il s'agit donc de prendre le temps nécessaire, de choisir le moment adéquat, pour soi et pour l'autre. Par exemple, demander à l'autre un moment où il serait disponible pour échanger au sujet de la relation. Attention à ce que la demande ne laisse pas planer un malaise «mais que me veut-il ?» qui entrainerait un dommage supplémentaire (il est alors bon que le rendez-vous ne soit pas trop éloigné).

À savoir que l'autre doit être consentant (il n'est pas obligé d'accepter le décollage de timbres).

Processus

- 0) Réflexion personnelle : ce que j'ai vécu, ce que je souhaite témoigner, exprimer à l'autre, comment je vais le dire (rester centré sur son intention d'assainir la relation)
- 1) Demander à la personne si elle est disponible pour entendre, lui demander d'écouter sans se justifier, sans interrompre.
- 2) Commencer par dire ce qui est positif dans la relation, ce que vous appréciez chez l'autre.
- 3) Dire que l'intention est de bien vivre la relation. Puis exprimer ce que vous avez vécu et ressenti et que vous n'avez pas dit à ce moment-là.
- 4) Échange sur comment vous vous sentez après cette évocation.

Le processus s'arrête là. Pas de justification de l'autre sur la situation.