



Mallette pédagogique :
**Les outils pour
prévenir et gérer
les conflits**

Auteur : **STICS asbl**, ouvrage collectif coordonné par **Etienne Marlier** (Membre fondateur de STICS asbl et directeur pédagogique, spécialisé dans la gestion de l'agressivité et de la violence dans le secteur associatif et non-marchand).

*Editeur responsable : Marc Impe, 32 boulevard Lambermont, 1030 Bruxelles
© 2014, toute reproduction de ce guide est autorisée, sous réserve de demande préalable auprès de l'auteur (s'adresser à stics@stics.be)*



STICS asbl

BRUXELLES

32, boulevard Lambermont - 1030 Bruxelles

Tél. +32 2 414 23 04 - fax +32 2 415 89 26

stic@stics.be - www.stics.be

WALLONIE

109, rue Théophile Massart - 7000 Nimy (Mons)

Tél. +32(0)472 076 187 - sticswal@stics.be



Mallette pédagogique :
**Les outils pour
prévenir et gérer
les conflits**





INTRODUCTION

Le conflit est inhérent à la vie, que ce soit en contexte professionnel ou privé. Il constitue un passage difficile pour les protagonistes...

Il est parfois possible de le prévenir et, quand il devient inévitable, il reste des possibilités de le négocier.

Le conflit peut également représenter une opportunité de changement à saisir.

Cette mallette pédagogique est le fruit des réflexions menées avec de nombreux acteurs issus du monde associatif et non-marchand ces dernières années ; des acteurs confrontés à des publics de plus en plus fragilisés avec qui les relations se tendent, compte tenu de la complexification des missions de première ligne et de la diminution des moyens qui leur sont alloués, des acteurs qui doivent également gérer leurs relations avec leurs collègues ou leur hiérarchie, sans être toujours bien outillés pour ce faire...

Notre équipe de consultants est régulièrement sollicitée pour répondre à des demandes de formations à la gestion des conflits, de l'agressivité ou du stress... Ce type de demande nous a amené à réfléchir aux réponses les plus adéquates possibles.

Pour apporter une réponse pérenne à ces problématiques, deux niveaux sont, selon nous, à considérer : l'institutionnel et le relationnel :





1. Le premier concerne les responsables institutionnels et vise à les aider à construire un cadre de travail qui limite les risques d'agression, de stress ou de violence. Il se construit dans le cadre d'une intervention spécifique, où le contexte fait l'objet d'une analyse précise ;
2. Le second se réfère aux compétences et aux outils disponibles pour éviter de répondre sur un mode symétrique à l'interpellation d'autrui et les techniques de prévention de la violence existante.

Le conflit est très régulièrement le symptôme que quelque chose ne va pas dans la relation. Nous ne pourrons trouver de réponse adéquate que si nous prenons en compte la relation elle-même voire d'autres éléments du système en présence qui sont les véritables dysfonctionnements.

Travailler le niveau du relationnel est évidemment intéressant mais insuffisant. Une solution, pour être pérenne, se travaille aux niveaux organisationnels également mais ceci est une autre histoire...¹

Le contenu de cette mallette se focalise sur le second niveau, le relationnel. Il vous propose une série d'outils en matière de communication, de prévention des risques de conflits, d'identification des signes avant-coureurs et, si nécessaire, de résolution des conflits. Nous y incluons également quelques éléments ayant trait aux conséquences des conflits, aux traumatismes liés à ceux-ci.

1. Cfr notre prochain ouvrage pédagogique sur la « systémique institutionnelle », à paraître en 2015.





LA MALLETE

Dans toute situation de conflit potentielle, nous distinguons trois moments, qui feront chacun l'objet d'un chapitre spécifique :

1. Avant le conflit

lorsque le conflit peut encore être évité, grâce à quelques outils de communication, qui privilégient l'accord plutôt que le désaccord ;

2. Pendant le conflit

où, malgré les efforts, les protagonistes se sont tout de même emportés. Il s'agit alors de réussir à identifier le conflit et à user de techniques de résolution adaptées ;

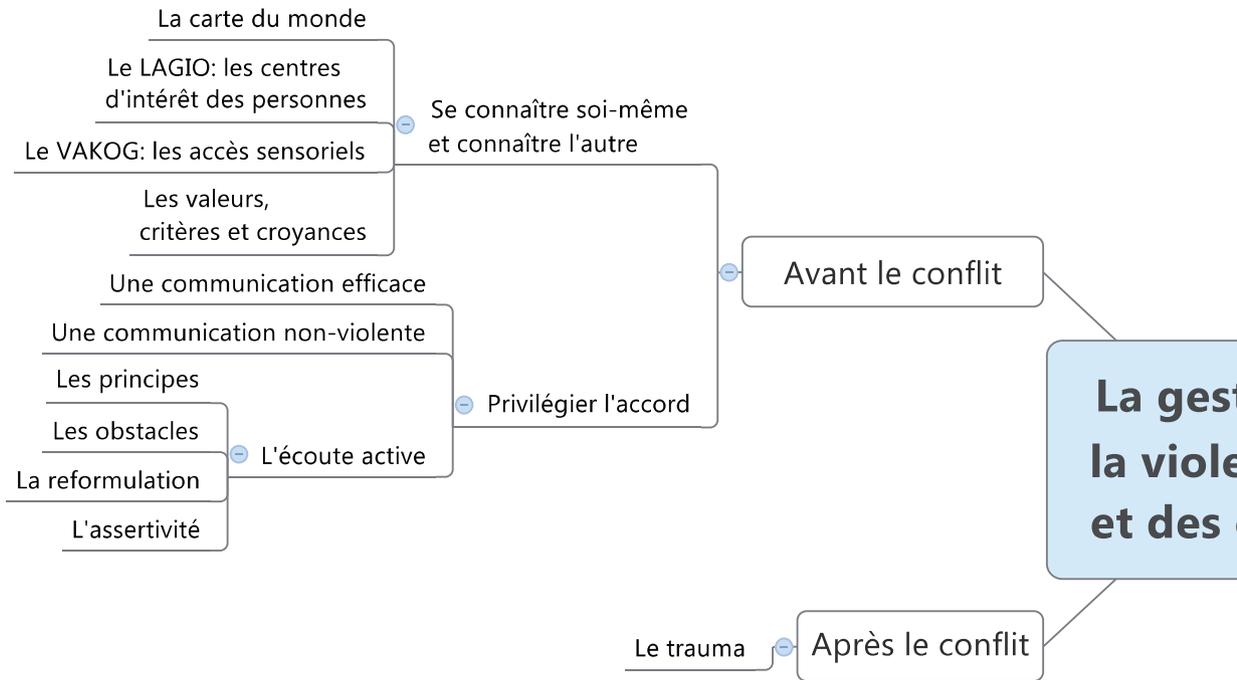
3. Après le conflit

les conséquences du conflit. Il s'agit de pouvoir identifier ce que le conflit laisse comme traces et d'agir en fonction.

Notre mallette pédagogique offre une série d'outils identifiés en fonction de la temporalité du conflit. Le mindmap permet au lecteur de s'orienter dans les différentes temporalités du conflit et de consulter les outils qui lui semblent les plus adéquats.

Cette mallette est destinée à être enrichie au fur et à mesure du temps et des rencontres.





tion de ence conflits

Pendant le conflit

Agressivité: les styles de réponse

Les attitudes face au conflit

Les objets du conflit

Mon rôle dans le conflit

Chercher l'accord

Modes de résolution du conflit

La métacommunication

Modèles de résolution des conflits: le DESC et la PISTE

La négociation

La gestion des objections

Techniques d'arrêt

Vers une solution au conflit





SOMMAIRE

Introduction	3
La malette	5
Cartographie	6
Sommaire	8
Définition	10
VOLET 1 • AVANT Quelques règles de base en communication	12
La carte du monde	13
LE LAGIO : les centres d'intérêt des personnes	15
Le VAKOG : les accès sensoriels	16
Valeurs et critères	17
Principes de base de la communication efficace	21
Le processus de la communication non violente	23
L'écoute active : « C'est le contexte qui donne le sens ... »	24
La reformulation	29
Principes d'assertivité	30





VOLET 2 • PENDANT	La gestion du conflit	32
	Ne cherchez pas le coupable ... Cherchez l'accord !	33
	Agressivité : les styles de réponse	35
	Les attitudes face au conflit	36
	Les objets du conflit, leurs causes et les moyens d'intervention	38
	Mon rôle dans la gestion de conflit	40
	Différents modes de résolution de conflits	41
	La métacommunication	43
	Deux méthodes de résolution des conflits : le DESC et la PISTE	44
	La résolution de conflit par la négociation	45
	La gestion des objections	47
	Autre mode de gestion des objections : la technique de l'édredon	48
	Outils d'intervention face à l'agressivité, la violence. Techniques d'arrêt ...	49
	Vers une solution au conflit	52
VOLET 3 • APRÈS	Les conséquences du conflit non résolu	54
	Le suivi post-traumatique	54
Bibliographie		59





DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Quelques tentatives de définitions¹

Agressivité – « Caractère agressif de quelqu'un ; dispositions agressives. »

Agressif – « Querelleur, violent. Qui a un caractère d'agression. »

Agression – « Attaque non provoquée et brutale. »

Violence – « Caractère de ce qui se manifeste, se produit ou produit ses effet avec une force intense, extrême, brutale. »

Passage à l'acte (Acting out) – « Réalisation d'une tendance, d'un désir impulsif, jusque-là contenu. »

Quelques considérations de Friedrich Hacker² sur la violence

« Je ne suis pas contre l'agression, mais je suis contre la violence. »

« Toutes les formes d'agression sont préférables à la violence. »

« La violence est une régression à la forme d'expression la plus primitive de l'agression. Elle voit le jour grâce aux processus de polarisation, d'idéalisation et de réprobation de l'adversaire, ainsi qu'à des procédés et des mécanismes semblables de réduction et de simplification. »



2. Dictionnaire Larousse.

3. Voir bibliographie.



Mais pensons aussi à l'agressivité créatrice, selon Bach et Goldberg³

« L'agressivité peut se rapporter à toute une panoplie de comportements, notamment : l'expression verbale directe de la colère, du ressentiment et de la rage ; l'affirmation de soi, la confrontation directe et franche ; la tendance à aller au-devant des autres et à provoquer les situations plutôt que de les approcher passivement ; l'expression et la résolution des conflits ; l'expression franche de ses désirs personnels de pouvoir ; la protection de l'identité ; la capacité de dire « non » avec aisance (...).

L'énergie agressive peut ajouter une dimension essentielle à notre existence. Exprimée de façon constructive, elle peut intensifier la profondeur et l'authenticité de nos relations et de nos expériences personnelles et interpersonnelles. »



4. Voir bibliographie.



QUELQUES RÈGLES DE BASE EN COMMUNICATION

Le monde des uns est tellement éloigné du monde des autres qu'il est assez naturel de ne pas toujours se comprendre et donc de se retrouver dans les conditions préalables d'un conflit possible.

Chacun possède sa propre carte du monde ; demandez à un groupe de dessiner individuellement sa représentation du monde, vous disposerez de résultats forts différents, en fonction des filtres et des mécanismes propres à chacun d'entre nous. Cette diversité est une richesse mais en même temps, une difficulté. Il s'agit de réussir à s'ouvrir aux mondes des autres. Une bonne communication permet de faire des passerelles entre différents mondes.

Pour garantir une bonne communication, une condition préalable doit être remplie et concerne la connaissance de soi. L'adage « connais-toi toi-même et tu connaîtras le monde » prend ici tout son sens. Il s'agit de connaître son propre fonctionnement, ses valeurs, ses croyances, ses modes de fonctionnement, ses centres d'intérêt...et surtout, ce qui vous fait grimper au mur !

Nous vous proposons une série d'outils afin de vous permettre de travailler ces notions :

A) Se connaître et connaître l'autre :

- » La carte du monde
- » Le lagio : les centres d'intérêt des personnes





- » Le vakog : les accès sensoriels
- » Les valeurs, critères et croyances

B) Une communication qui privilégie l'accord :

- » Les règles de base d'une communication efficace
- » Le processus de la communication non-violente
- » L'écoute active
 - Les principes
 - Les obstacles
 - La reformulation
 - L'assertivité
 - La carte du monde

La carte du monde

Le monde est réel. Nos cinq sens nous délivrent à son sujet une masse d'informations qu'il nous faut traiter, organiser. Pour vivre, chaque personne construit sa propre « vision du monde ». Nous n'opérons pas sur le monde tel qu'il est mais sur la représentation que nous en avons. Il y a autant de « cartes du monde » que d'individus ...

Comment construisons-nous notre carte du monde ?





En combinant trois filtres et trois mécanismes.

Filtres	Mécanismes
NEUROLOGIQUE	LA SÉLECTION
L'organisation neurologique traite les infos captées par les cinq sens.	Capacité à limiter la perception des stimuli (I/E) à certains aspects particuliers.
CULTUREL	LA GÉNÉRALISATION
Notre culture, en particulier le langage, est à la base de nos représentations du monde.	Capacité à créer des catégories à partir d'exemples. Cela permet de prévoir le fonctionnement des membres d'une même classe.
SOCIOPROFESSIONNEL	LA DISTORSION
Nous sommes issus d'un milieu donné. Ceci structure notre aptitude à percevoir le monde. En particulier, le sens attribué aux choses.	Capacité de modifier nos représentations. Mécanisme évident chez les créatifs ou les artistes.

Les filtres et mécanismes sont neutres. Ils sont ambivalents.

Ils deviendront une aide ou un obstacle en fonction du contexte.





LE LAGIO : les centres d'intérêt des personnes

Certaines personnes sont orientées plutôt vers :

LIEUX	espaces endroits environnement ambiance locale	Où ?
ACTIVITÉS	verbes actifs actions	Que fait-on ? Comment ?
GENS	personnes noms, personnalités amis clients voisins	Qui est concerné ?
INFORMATIONS	données nombre caractéristiques listes	Quoi de neuf ? Quel ? A qui ? Combien ?
OBJETS	choses mobilier livres équipements plantes	Quoi ?

Il existe, pour chaque personne, une hiérarchie entre les tris primaires :

- » Le cadre de la négociation
- » Le bon moment
- » Le bon endroit
- » Les bons interlocuteurs





Le VAKOG : les accès sensoriels

« Il n'y a rien dans la pensée qui ne soit d'abord dans les cinq sens »
(Aristote)

Pour prendre connaissance de la réalité, nous disposons de nos cinq sens :

- » Visuel
- » Auditif
- » Kinesthésique
- » Olfactif
- » Gustatif

Chacun a des accès sensoriels spécifiques, des canaux privilégiés :

VISUEL	Je vois	Une image, c'est limpide, c'est clair
AUDITIF	J'entends	Un son/un bruit/une musique
KINESTHÉSIQUE	Je ressens/Je sens	Une émotion/une sensation
OLFACTIF	Je hume	Un parfum/une odeur
GUSTATIF	Je goûte	Une saveur/un goût

Tout apprentissage, toute pensée, toute émotion comporte une base sensorielle.

Repérer son système dominant ou celui des autres permet de s'adapter au sys-





tème de l'autre, de se brancher sur son canal de communication.

Communiquer consiste donc à :

1. Mettre des signaux conventionnels (gestes et/ou mots) sur mes représentations mentales.
2. Vous proposez ces signaux sur lesquels vous allez mettre vos propres représentations mentales.

Valeurs et critères

Les valeurs

Elles sont ce qui donne du sens à une expérience; elles indiquent ce qui est important pour la personne, ce qu'elle recherche, et ce qu'elle défend consciemment ou non, dans les différentes circonstances de la vie. Elles sont en quelque sorte un instrument de mesure permettant de dire si elle est satisfaite ou non dans une situation vécue.

Les valeurs morales, sociales, économiques sont générées par la culture, l'éducation familiale et le champ d'expériences individuelles.

Elles apparaissent dans le discours :

- » Soit clairement sous forme de mots accentués, répétitifs (tempo marqué, temps d'arrêt) ;
- » Soit dissimulés derrière des idées longuement étayées.





Exemples :

- » La famille,
- » L'amour,
- » L'amitié,
- » Le plaisir, le travail,
- » Le confort, la sécurité,
- » La créativité,
- » La tradition,
- » La démocratie,
- » La compétence,
- » La qualité,
- » Le respect, la disponibilité,
- » Le dialogue, la compétition, la responsabilité,
- » Etc.

Les critères

Si les valeurs sont des concepts, abstraits, les critères en sont les traductions permettant de dire dans quelle mesure telle valeur est rencontrée ou non.

Ainsi, pour une même valeur, on aura plusieurs critères :

Exemples :

- » Pour une valeur « travail », des critères tels que :
- » Le niveau de salaire (à quel montant de salaire accepterais-je de prendre de





boulot ?)

- » La taille de l'entreprise (petite, moyenne ou grande)
- » Le niveau de responsabilité recherché (dirigeant, collaborateur, exécutant)
- » La stabilité d'emploi (pas de sous-statut)
- » Le degré d'autonomie (au moins 50% d'autonomie).

On ne peut mesurer une valeur qu'à travers les critères qu'on s'est fixé : plus ceux-ci sont concrets, précis, spécifiques, plus la mesure est facile.

Comment déceler les valeurs, comment identifier les critères ?

Prenez le temps d'interroger la personne.

Posez des questions telles que :

- » Qu'est-ce qui est important pour vous à travers ce que vous me dites ?
- » En quoi est-ce important ?
- » Qu'est-ce que cela vous apporte ?
- » Qu'est-ce qui vous manquerait si cela n'existait pas ?
- » De quoi avez-vous besoin ?
- » Dans quelles conditions particulières seriez-vous satisfait ?

Posez-vous également les questions suivantes :

- » Quelles sont les principales valeurs de votre profession ?
- » Quels sont les critères propres à chaque travailleur ?
- » Quels sont les critères communs ?





Valeurs et croyances

De nombreux conflits humains ont pour origine des conflits de valeurs ou de croyances.

En P.N.L. (Programmation Neurolinguistique)

Les valeurs (ou critères) se rapportent à l'importance subjective donnée aux choses, aux comportements et aux expériences. Qu'elles nous semblent satisfaisantes ou non, elles nous permettent d'évaluer la réalité. Nous les énonçons sous la forme de nominalisations : mots-étiquettes associés à des expériences qui en sont les équivalents concrets.

Pour exprimer ces valeurs, ce sont nos actes, nos comportements, ainsi que les mots qui vont être utilisés.

Les croyances sont ces aspects de la réalité dont nous n'avons pas pu faire l'expérience nous-mêmes, et dont nous nourrissons notre « Carte du Monde » en faisant confiance à l'expérience des autres.

Ce sont toutes les normes, les généralisations, les préjugés, les présupposés, dont notre Carte du Monde s'est nourrie, avec une conscience plus ou moins vigilante. Une croyance est une opinion ou une conviction qui nous permet d'attribuer un sens aux événements extérieurs. En interaction avec les valeurs, les croyances en constituent à la fois le conditionnement et la résultante. Alors que certaines de nos connaissances sont considérées comme indiscutables parce que leur contenu





est démontrable (ou même mesurable), les croyances reflètent l'avis d'une personne, d'un groupe ou d'une époque.

La plupart des humains sont limités dans leurs réalisations par leurs croyances.

Elles sont alors appelées *croyances limitatives*.

Croyances : ce que nous croyons vrai

Mineures : pas de cravate à rayures sur une chemise à carreaux.

Importantes : la chose la plus importante c'est l'honnêteté

« Pour que l'un gagne, il faut que l'autre perde ».

« Un homme ne doit pas pleurer ».

Combien de gens expriment qu'ils ne sont pas capables de réussir quelque chose qu'ils n'ont jamais fait jusqu'à présent !

Principes de base de la communication efficace

1. Avoir un but précis

Tous les grands communicateurs, tous les négociateurs efficaces ont une idée précise du but de leur intervention.

Cette idée comporte des représentations détaillées de ce qu'ils verront, entendront ou sentiront lorsqu'ils seront arrivés à leur objectif.





2. Développer son acuité sensorielle

Grâce à une acuité sensorielle affinée nous pouvons évaluer constamment l'impact de notre intervention : nous CALIBRONS sans cesse tous les signaux que nous offre constamment notre interlocuteur tant sur le plan visuel, auditif que kinesthésique.

Cette calibration nous permet de savoir si nous nous rapprochons ou si nous nous écartons de notre but.

3. Développer sa flexibilité comportementale

Lorsque notre observation sensorielle nous indique que ce que nous faisons ne nous rapproche pas de notre but, faisons autre chose !

Si quelque chose ne marche pas, essayez une autre attitude et calibrez si cela vous rapproche de votre but.

4. Respecter le modèle du monde de l'autre

Aussi bizarre que puissent nous apparaître les comportements de quelqu'un d'autre, ils sont cohérents avec SON modèle du monde. Il n'est donc pas question de vouloir imposer notre façon d'agir en fonction de NOTRE modèle du monde, car rien ne nous permet d'affirmer que celui-ci est meilleur ou convient à l'autre personne. Lorsque nous sommes confrontés à quelque chose que nous ne comprenons pas, nous avons en fait une occasion d'augmenter les limites de notre modèle en respectant et comprenant celui de l'autre.





Le processus de la communication non violente⁵

Exprimer sincèrement ce qui se passe en moi sans faire de critique ni de reproche	Recevoir avec empathie ce qui se passe en l'autre sans entendre critique ni reproche
1. Les actes concrets que j'observe (vois, entends, imagine ou dont je me souviens) et qui contribuent (ou non) à mon bien-être : « Quand je vois/j'entends ... »	1. Les actes concrets qu'il observe (voit, entend, imagine ou dont il se souvient) et qui contribuent (ou non) à son bien-être « Quand tu vois/entends ... »
2. Les sentiments que m'inspirent ces actes : « je me sens ... »	2. Les sentiments qui lui inspirent ces actes : « est-ce que tu te sens ... ? »
3. L'énergie vitale sous forme de besoins, valeurs, désirs, attentes ou pensées, qui sont à l'origine de mes sentiments : « parce que j'ai besoin de ... »	3. L'énergie vitale, sous forme de besoins, valeurs, désirs, attentes ou pensées, qui sont à l'origine de ses sentiments : « parce que tu as besoin de ... ? »
Demander clairement ce qui pourrait contribuer à mon bien-être, sans y mettre d'exigence	Recevoir avec empathie ce qui pourrait contribuer à son bien-être sans entendre la moindre exigence
4. Les actions concrètes que je souhaiterais que l'autre entreprenne : « et je souhaiterais que tu ... »	4. Les actions concrètes que l'autre voudrait que j'entreprenne : « et souhaiterais-tu que je ... ? »



5. D'après Marshall Rosenberg, voir bibliographie.



L'écoute active : « C'est le contexte qui donne le sens ... »

L'écoute active est un outil de communication qui privilégie l'accord et qui tente d'éviter, par diverses techniques, de basculer dans le conflit.

- » Pratiquer l'écoute active, c'est:
- » Tenter d'entrer dans la logique de l'autre
- » Pratiquer « l'écran blanc »
- » Rechercher les éléments non livrés, les non-dits
- » Respecter les temps de pause, les silences
- » S'intéresser au « comment » plutôt qu'au « pourquoi »
- » Explorer le contexte de la situation présentée.

L'écoute active repose notamment sur un système de **questions ouvertes**; c'est à dire non orientées, déconnectées de tout préjugé ou de toute évaluation personnelle de la situation. Il s'agit d'entrer dans la logique de l'autre, en-dehors de toute appréciation personnelle.

Mais l'écoute active ne se limite pas à **clarifier**, elle a aussi une fonction de « **mise en question** » de choses affirmées comme vraies, mais qui ne l'ont peut-être pas toujours été, ou qui ne sont valides que pour certains (ma fille de 15 ans est impossible à vivre: « *Depuis quand ? A-t-elle toujours été ainsi ? Comment se fait-il qu'elle soit devenue ainsi ?* »).

L'exploration peut aussi ouvrir sur une dimension **prospective**, faire apparaître d'éventuels éléments de changement: « *à votre avis, que faudrait-il faire pour que*





quelque chose change... ? »

Différents types de questions peuvent aider à clarifier la situation:

Préciser, illustrer	« Je ne suis pas satisfait de notre nouvelle organisation »	« Concrètement, qu'est-ce qui ne vous satisfait pas ? » « Pouvez-vous donner quelques exemples ? »
Retrouver l'origine perdue	« On m'a dit que vous n'étiez pas content ... »	« Qui vous a dit cela ? »
(Re)mettre en question	« Tu n'es jamais d'accord avec moi ! »	« Jamais ? »
Identifier des moments-clés	« On a pris l'habitude de faire comme ça ! ... »	« Depuis quand ? Et avant, comment faisiez-vous ? »
Faire émerger des valeurs, des besoins, des croyances	« Il faut qu'on soit les premiers sur le marché »	« En quoi est-ce important ? »
Rechercher des alternatives, produire des idées nouvelles, imaginer	« Notre service après-vente n'est pas performant »	« Qu'est-ce qu'il faudrait pour qu'il le soit ? » « Si vous en étiez le responsable, que proposeriez-vous ? »





Les 7 conditions de l'écoute active

1. Je suis dans une période disponible, j'ai pu me dégager du temps.
2. J'écoute l'autre de la manière la plus complète possible, c'est-à-dire sans l'interrompre et je commence par me taire tout de suite. Je laisse le temps à l'autre de structurer sa pensée. Je n'ai pas peur du silence.
3. J'agis comme un consultant, c'est-à-dire, je me limite à écouter et à questionner.
4. Je me centre sur l'autre, je reflète ce qu'il dit (reformulation).
5. J'aide l'autre à trouver sa solution, je ne lui explique pas la mienne, je ne lui donne pas la mienne. Je n'ai pas de projet pour l'autre.
6. Je ne juge pas la solution de l'autre en dehors de son objectif personnel.
7. Je renvoie l'autre vers ses actes et vers des contacts directs avec des personnes impliquées dans son discours.

10 clés pour bien écouter

1. Priorité à l'écoute
2. Détachez-vous de vos propres problèmes
3. Posez des questions
4. Faites de l'empathie
5. Concentration
6. Prenez des notes
7. Encouragez





8. N'interrompez jamais
9. Réagissez à propos d'idées et non de personnes
10. Ne concluez pas trop vite.

Les obstacles à l'écoute⁶

Certaines interventions, mêmes bien intentionnées, sont à éviter :

1. Conseiller, proposer des solutions ...

Si j'étais à votre place...

Vous le faites comme vous le sentez, mais...

2. Juger négativement, critiquer...

Vous avez tort...

C'est ridicule de ...

3. Rationaliser, raisonner...

Mais enfin réfléchissez !

L'expérience prouve que...

4. Menacer, faire du chantage...

Je vous avertis...

Si vous faites cela...

5. Culpabiliser, faire la morale



6. Cf. « Les attitudes de Porter »



*On ne s'attendait pas à ça !
Venant de vous, ça m'étonne...*

6. Rabaisser, ridiculiser...

*Un enfant de 10 ans le ferait...
C'est bien d'une femme...*

7. Pratiquer une pseudo-analyse...

*Vous dites cela parce que vous manquez de confiance en vous...
Vous avez des problèmes d'autorité*

8. Consoler, minimiser...

*Vous exagérez le problème...
Ne vous en faites pas, ça va passer...*

9. Parler de soi...

*A ce propos, voilà ce qui m'est arrivé...
C'est comme l'année dernière, j'étais...*

10. Faire des comparaisons...

*Regardez untel, il le fait bien, lui !
Vous dites avoir froid et untel est en bras de chemise...*

11. Investiguer

Quand; avec qui ?





La reformulation

Si j'ai bien compris... (non spécifique)

Si j'ai bien entendu... (Auditif)

Si je vois bien ce que vous voulez dire... (Visuel)

Si je sens bien ce qui se passe pour vous... (Kinesthésique/Olfactif/Gustatif)

+ ce que l'autre a dit.

Objectifs

- » Confirmer votre compréhension et mettre la personne à l'aise.
- » Témoigner de votre attention à l'autre et ainsi inciter l'autre à compléter ce qu'il vient de dire.
- » Clarifier et stimuler la communication en montrant que l'on est sur la même longueur d'onde.
- » Reconnaître l'autre comme unique.
- » Gagner du temps.





Principes d'assertivité

L'assertivité désigne la capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres. Nous identifions trois principes qui guident la personne assertive :

1. Exprimer ses sentiments n'est pas dangereux

- » Notre vie privée n'est que succession d'émotions et de sentiments. Nous sommes déçus, aigris, heureux, soulagés.
- » Dans notre vie professionnelle, nous ressentons les mêmes émotions. Mais nous les exprimons moins. Pourtant exprimer des émotions ou des sentiments contribuent à une bonne collaboration. Réprimer des émotions est nuisible à l'efficacité.

2. Se poser la question : comment l'autre encaisse-t-il le coup ?

- » De nous-mêmes nous estimons que nous devons respecter la décision de l'autre et que le refus honnête de l'autre ne troublera pas la relation.
- » Toutefois nous attendons de l'autre de l'aigreur, de la révolte et de la rancune en cas de refus. Nous connaissons tous des exemples dans lesquels les gens ont réagi négativement alors que les intentions étaient positives. Mais une réaction émotionnelle négative n'est pas une rupture définitive. Par la suite, il s'avère souvent que la personne a entendu la remarque négative et que d'une manière ou d'une autre elle en tient compte.





3. Chacun est responsable de son comportement

- » Chacun a le droit de déterminer ce qu'il veut ou ce qu'il ne veut pas.
- » Chacun a le droit d'avoir une opinion personnelle, d'exprimer des sentiments.
- » Chacun a le droit de déterminer son comportement.
- » Chacun est responsable de son comportement.
- » La personne assertive doit pouvoir dire « oui » ou « non » de manière persuasive.
- » Elle doit être capable de donner des compliments sincères et d'en recevoir.
- » Elle doit pouvoir formuler des critiques sincères et en recevoir.

La personne non-assertive se laisse guider par des règles arbitraires, par des idées et des principes irrationnels.

La personne assertive prend comme point de départ certains droits auxquels elle a droit en tant qu'être humain.





LA GESTION DU CONFLIT

Malgré les efforts, le conflit éclate. Le comportement agressif de votre interlocuteur est monté d'un cran et, s'il s'avère que vous n'étiez pas non plus dans de bonnes dispositions, la situation peut s'envenimer assez rapidement.

Il s'agit dès lors de pouvoir identifier les différents types de conflits, d'agression et d'adopter les stratégies qui paraissent les plus adaptées.

- » L'agression est le plus souvent l'étape préalable au conflit :
- » Agressivité : les types de réponses
- » Les attitudes face au conflit
- » Les objets du conflit, leurs causes et les moyens d'intervention

Quelques outils de résolution de conflit :

- » Mon rôle dans la gestion de conflit
- » Ne cherchez pas le coupable, cherchez l'accord
- » Différents modes de résolution des conflits
- » La métacommunication
- » Deux méthodes de résolution des conflits : le DESC et la PISTE
- » La résolution des conflits par la négociation
- » La gestion des objections
- » La gestion des objections: la technique de l'édredon
- » Outils d'intervention face à l'agressivité, la violence : techniques d'arrêt





- » Les modes de résolution de conflit
- » Vers une solution au conflit.

Ne cherchez pas le coupable ... Cherchez l'accord !

Règle N°1: Restez en-dehors du conflit ; ne prenez pas position

- » Placez-vous géographiquement dans une zone extérieure aux protagonistes ;
- » Imaginez la situation sur une scène de théâtre ; vous êtes le metteur en scène dans la salle.

Règle N°2 : Le conflit est une occasion de changement

- » Soyez persuadé(e) que le conflit est une bonne occasion à saisir pour changer quelque chose.
N'est-ce pas Héraclite qui disait : « la crise est ce qui précède le changement » ?

Règle N°3 : Garantissez la parole pour chacun

- » Distribuez la parole ;
- » Veillez à ce que chacun ait un temps égal pour s'exprimer ;
- » S'il le faut, coupez la parole, demandez d'accélérer, d'être plus bref, insistez pour que celui qui reste muet s'exprime.



**Règle N°4 : Cherchez le nœud du problème**

- » Faites parler les personnes sur leur vécu, ce qu'elles ont ressenti ;
- » Cherchez à savoir pourquoi chacun s'est conduit de la sorte, quelle était sa volonté, ce qu'il recherchait.

Règle N°5 : Positivez le motif du comportement

- » Souvent, le comportement qui pose problème répond à une raison respectable, mais mal traduite ou mal comprise.

Exemples :

C'est bien de se défendre si l'on se sent attaqué, mais le coup de poing donné n'était sans doute pas la meilleure solution...

On peut mentir pour se protéger, ou pour protéger d'autres personnes, même si le mensonge est répréhensible.

Règle N° 6 : Trouvez d'autres comportements plus adéquats

- » Faites appel à l'imagination des protagonistes : qu'auraient-ils pu faire d'autre, qui soit plus acceptable ?

Règle N°7 : La prochaine fois...

- » Demandez aux parties ce qu'elles feront la prochaine fois qu'elles seront face à face, dans la même situation !





Agressivité : les styles de réponse

Recherche de la confrontation

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Stress élevé, escalade• Risque de conflit• Risque de violence | <ul style="list-style-type: none">• Agresser à son tour• Dissuader par la force• S'expliquer |
|---|--|

Protection

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Stress élevé• Peur• Risque de violence | <ul style="list-style-type: none">• Faire semblant• Laisser passer• Se faire tout petit |
|--|---|

Alliance avec l'agresseur

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Stress élevé• Peur-honte• Fureur intérieure• Pas de violence | <ul style="list-style-type: none">• S'excuser• Se soumettre• Se justifier• Séduire |
|---|---|

Assertivité

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Stress modéré• Conflit désamorcé• Violence inutile• Accord possible | <ul style="list-style-type: none">• Reconnaître le problème de l'agresseur (compréhension)• Se situer par rapport au problème• Proposer des solutions. |
|--|--|





Les attitudes face au conflit

Confrontation de besoins d'intérêts, de valeurs, il y a mille et une raisons d'entrer en conflit.

Comment y réagit-t-on? Cela va dépendre de l'image du conflit que nous avons assimilée.

4 grandes catégories de réactions

1. La négation du conflit

En niant la réalité, en évitant de rencontrer l'autre partie, en faisant comme si tout allait bien, nous pensons faire disparaître le problème. Or, nier le conflit, c'est s'exposer à ce qu'il ressurgisse plus loin, plus tard et plus durement.

2. La démission devant le conflit

Attitudes face au conflit quand nous reconnaissons son existence mais n'y apportons pas de réponse constructive :

- » Contourner l'obstacle
- » Détourner l'attention
- » Utiliser l'humour, la dérision
- » Laisser le hasard décider à notre place en remettant à plus tard
- » Soumission (sentiment d'infériorité lié à une dévalorisation de soi) :
 - Pas d'idées personnelles





- Les autres sont plus compétents que moi
- » Peur de s'opposer, de s'affirmer (on cherche l'accord systématique)
- » Peur d'affirmer son opinion, ses droits, son pouvoir
- Fuite qui peut être de la démission mais également une réponse efficace.

3. La réponse violente

On fonce bille en tête, on rend coup pour coup

- » Insultes, violences physiques, psychologiques/approche compétitive, la relation à l'autre ne compte pas; ce qui importe n'est pas la solution du conflit mais le maintien de mon propre pouvoir
- » Volonté farouche de dominer mon adversaire, de sortir vainqueur de la confrontation
- » Rancune et ressentiment de la victime qui entraîne un désir de vengeance

4. L'approche non violente

Acceptation du conflit, le révéler dès qu'il se dessine

- » Etre disposé à la négociation et au compromis
- » Considérer la situation sans à priori, sans peur ni indifférence, engager un processus de gestion qui puisse aboutir si possible à une solution satisfaisante pour les parties en présence.
- Soit, la négociation qui aboutit à un compromis dans lequel chaque partie, après avoir affirmé clairement ses besoins et intérêts, cède une partie de ses prétentions pour aboutir à un accord final ;





- Soit la solution coopérative, élaborée conjointement par les protagonistes qui font preuve d'imagination, de respect de l'autre pour que les besoins et intérêts de chacun soient réellement pris en compte.

La confrontation, l'acceptation du conflit demande de l'énergie, de la détermination, de l'agressivité. Cette énergie ne recherche pas la négation ou la destruction de l'adversaire mais la mise à jour de l'objet du conflit, sans atteinte à l'intégrité physique ou morale de la partie adverse.

Les objets du conflit, leurs causes et les moyens d'intervention

Objets du conflit	Causes	Interventions
Conflits sur les données	<ul style="list-style-type: none">• manque d'information• information erronée• interprétations diverses	<ul style="list-style-type: none">• réaliser l'accord sur l'importance des données• uniformiser la collecte des données• mettre au point des critères d'évaluation communs• faire appel à une tierce personne
Conflits sur les valeurs	<ul style="list-style-type: none">• on ne donne pas la même importance aux mêmes choses• styles de vie différents• différences idéologiques ou religieuses	<ul style="list-style-type: none">• éviter de définir les enjeux en termes de valeur• chercher des buts mutuellement acceptables





Objets du conflit	Causes	Interventions
Conflits sur les intérêts	<ul style="list-style-type: none">• incompatibilité réelle ou perçue sur les intérêts• divergence sur le contenu ou sur les procédures, etc.	<ul style="list-style-type: none">• éviter les prises de position rigides• mettre l'accent sur ce qui rapproche les individus plutôt que ce qui les divise
Conflits sur les relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none">• émotions trop fortes• communication déficiente• mauvaises perceptions, etc.	<ul style="list-style-type: none">• contrôler l'expression des sentiments• changer les perceptions• améliorer la communication• encourager les attitudes positives
Conflits structurels	<ul style="list-style-type: none">• contrôle inégal et inadéquat des ressources• déséquilibre de pouvoirs• éloignement géographique, etc.	<ul style="list-style-type: none">• définir clairement les rôles• remplacer les modes destructifs de comportement• équilibrer le pouvoir





Mon rôle dans la gestion de conflit : Négociateur - Médiateur - Conciliateur - Arbitre

LES DIFFÉRENCES

« **Le négociateur** » est mandaté par un décideur en vue de faire valoir sa position dans une négociation et de rechercher une action-compromis ou bien il est le décideur. Il défend ses intérêts propres ou ceux de son institution d'appartenance.

Le négociateur est acteur.

« **Le médiateur** » intervient en vue d'aider les décideurs ou les négociateurs à rechercher une action-compromis. Il interviendra le plus souvent sur l'élaboration de solutions de compromis.

Le médiateur est acteur-catalyseur.

« **Le conciliateur** » intervient pour aider les acteurs à rechercher une solution acceptable. Il n'intervient que dans la régulation des échanges.

Le conciliateur est au milieu des acteurs.

« **L'arbitre ou le juge** » intervient en se substituant aux acteurs dans la recherche d'une action-compromis.

L'arbitre est au-dessus des acteurs.

LES RESSEMBLANCES

Les quatre acteurs poursuivent **l'objectif de prendre ou de faire prendre une**





décision. Dans le meilleur des cas, ils ont aussi la préoccupation de faire prendre en considération les intérêts des différentes parties en présence.

Donner une définition des différents rôles avec leurs spécificités est toujours indispensable dans les situations de conflit.

Encore faut-il obtenir **l'accord** des différentes parties sur ces définitions.

Différents modes de résolution de conflits

L'arbitrage :

- » Demande à une autre personne ou institution, neutre et impartiale de prendre une décision à leur place en vue de régler un différend ;
- » Privilégie la solution au détriment de la relation.

La conciliation :

- » Quand la communication entre les 2 parties est bloquée, que les sentiments et ressentiments empêchent de s'en tenir à l'objet du conflit, la négociation directe ne peut aboutir ;
- » Intervention d'une tierce partie, indépendante des parties en présence mais respectueuse des deux, neutre et discrète ;
- » Tient compte à la fois de la solution et de la relation ;
- » Evitera de situer son intervention sur le modèle conflictuel gagnant/perdant ;
- » Le conciliateur aide à abaisser le niveau de tension et à trouver une solution de



compromis respectant les intérêts de chacun :

- Favorise l'émergence d'une solution ;
- Règlement à l'amiable des conflits.

La médiation :

- » Contrairement au conciliateur, le médiateur ne se donne pas une obligation de résultat quant au règlement du litige ;
- » Aide les parties en conflit, enfermées dans leur monologue à se rencontrer et à renouer la communication ;
- » Tente de faire en sorte qu'elles trouvent elles-mêmes les solutions créatives conformes à leurs intérêts ;
- » Offre un lieu, une procédure, un savoir-faire et une attitude qui peut favoriser le dialogue.
- » Tente d'établir un espace, rétablir une distance suffisante entre les antagonistes pour casser la logique de compétition et passer à une dynamique de coopération.

L'approche non violente :

Voir en page 28 : « Les attitudes face au conflit »





La métacommunication

La métacommunication est un commentaire sur la communication

La métacommunication est un excellent indicateur de la qualité de la communication dans une équipe, dans un groupe...

Questions de métacommunication :

- » Que se passe-t-il ?
- » Arrêtons-nous un instant... ?
- » Qu'est-ce qui nous arrive ?
- » Où voulez-vous en venir ?
- » Votre interpellation me touche.

La pratique de la métacommunication permet également l'émission de redoutables objections :

- » Sortir des sous-entendus.
- » Que voulez-vous dire par... ?
- » Je ne comprends pas ce que nous faisons.





Deux méthodes de résolution des conflits : le DESC et la PISTE

On constate, à propos d'un conflit, que les tensions résultent plus du non-dit et de l'accumulation de frustrations ou de griefs non-formulés que d'évènements isolés.

Les résistances, les refus et les objections proviennent essentiellement de 5 origines :

1. Le contexte
2. Le manque d'informations
3. Les choses imposées sans adhésion
4. Le manque de maîtrise technique (« nous n'avons pas les compétences pour y parvenir »)
5. Les croyances contraires.

La technique DESC : Décrire-Exprimer-Suggérer-Conclure

1. **Décrire le problème** en termes aussi précis et objectifs que possible.
Rappel : l'acte posé, le comportement est le problème et non la personne elle-même.
2. **Exprimer les sentiments**, préoccupations, désaccords que le fait, l'acte posé fait naître en moi.
3. **Suggérer des solutions réalistes.**
4. **Conclure et analyser les conséquences**, avec les personnes concernées :





« qu'allons-nous faire pour empêcher que cela ne se reproduise ? Comment appliquer les solutions proposées en 3 ? »

La technique PISTE

1. Préciser le problème.

Les différentes parties sont-elles d'accord sur la nature du problème ?

2. Information pertinente.

Evaluer si l'information est disponible, suffisante.

3. Suggérer des solutions.

Dresser la liste la plus longue possible.

4. Trouver la solution qui semble être la meilleure, de tous les points de vue.

5. Evaluer la solution choisie.

En discuter (est-ce que ça marche ? Sinon reprendre la piste).

La résolution de conflit par la négociation

Etape 0 : Préparation :

- » S'assurer que le moment convient
- » Seules les personnes concernées participent
- » Toutes les personnes concernées participent
- » Tous participent au même niveau
- » N'avoir aucune idée préconçue en tête.



**Etape 1 : Expression des besoins de chacun et des sentiments :**

- » Définition du conflit et se mettre d'accord sur la formulation
- » Quel est le problème ?

Etape 2 : Enumération des solutions :

- » Sans critique ni évaluation et noter toutes les suggestions.

Etape 3 : Evaluation des solutions :

- » Reprises une à une. Dire celles qui semblent acceptables et applicables aux uns et aux autres et éventuellement les modifier pour les rendre acceptables. Chacun est prêt à lâcher un peu.

Etape 4 : Décider d'une solution mutuellement acceptable :

- » Résumer les besoins, la solution choisie et les écrire. La solution est bonne si chacun s'en trouve suffisamment satisfait.

Etape 5 : Appliquer la solution :

- » Qui fera quoi et quand ? Et convenir d'un rendez-vous pour évaluer la solution et au besoin la modifier ou l'adapter.

Etape 6 : Evaluer les résultats :

- » Constater les résultats, les difficultés ou la facilité à appliquer la solution.
- » Etre disposé à la modifier si les besoins ou la situation ont changé.
- » Apporter les modifications jugées utiles.
- » Reprendre éventuellement le processus au début si nécessaire.





La gestion des objections

Les objections permettent de clarifier les choses, de faire avancer les projets, de vérifier quels sont les points qui intéressent votre interlocuteur, de déceler les besoins, de concrétiser les idées.

3 styles faciles à repérer :

1. Le « Oui, mais ».
2. Le « Non » systématique.
3. Le « Oui » systématique (ou manque d'objections. Vous laissez démuni, car vous ne savez pas en fait si votre interlocuteur est intéressé ou pas).

1. Le « Oui, mais »

1.1. Tenir compte de l'objection en la reformulant :

- » Ex : Si j'ai bien compris, votre souci est...
- » Ex : Si j'ai bien compris, ce qui vous ennuie...
- » Ex : Si j'ai bien compris, ce qui ne vous convient pas, c'est...

1.2. Poser la question

- » Ex : En quoi est-ce important pour vous ?
Vous tenez ainsi compte de votre interlocuteur et vous lui permettez de s'exprimer complètement.





2. Le « Non » systématique

2.1. Reformuler l'objection de l'interlocuteur en partie

» Ex : Ce qui ne vous convient pas, c'est...

2.2. Question

» Ex : Idéalement, que souhaitez-vous ?

3. Le « Oui » systématique

» C'est très bien tout me plaît, tout m'intéresse...

Questions à poser :

Ex : *dans ce que je vous ai dit, une chose vous plairait-elle mieux ?*

Ex : *que préférez-vous dans cette idée (faire des comparaisons sur le plus ou moins facile, agréable, intéressant, ...) ?*

Autre mode de gestion des objections : la technique de l'édredon

Cette technique est à utiliser pour les situations dans lesquelles on « present » que notre interlocuteur cherche à nous accuser.

Elle est particulièrement efficace face aux critiques fréquentes de mauvaise foi.

Cela consiste à utiliser deux types de réponses, selon les critiques émises par notre interlocuteur.





- » Répondre « c'est exact » lorsqu'il s'agit d'un fait indéniable.
- » Répondre « c'est possible » lorsque ce qui est dit est une opinion.

Exemple :

« Mon vieux, ta voiture, elle va bientôt tomber en ruines.

Effectivement, elle commence à accuser ses années.

Tu ne trouves pas qu'il est temps d'en changer ?

Question d'opinion ...

Mais, enfin, tu n'as pas l'air de te rendre compte du mauvais effet que cela produit de te voir arriver au travail dans cet engin !

C'est une question de point de vue ...

D'ailleurs, il est grand temps de changer les pneus ...

C'est exact. Je compte le faire la semaine prochaine. Merci.

Et tu ferais bien de consulter un bon vendeur en même temps!

Ça c'est possible, mais c'est une question de point de vue. »

Outils d'intervention face à l'agressivité, la violence. Techniques d'arrêt

Ignorance intentionnelle : tant que le comportement est tolérable et qu'il ne risque pas de contaminer les autres.

Intervention par un signe quelconque : désapprobation par un geste du doigt, mimique, toux, tout autre signal afin de lutter contre les impulsions agressives.

Appel d'un(e) collègue, envoi du médecin





Proximité et contrôle par le toucher : des états d'excitation ou d'anxiété peuvent être apaisés par la seule proximité physique, ça aide au contrôle.

Participation émotive de l'intervenant : participer émotionnellement à ce qui les intéresse, les fascine, à ce qui les rend heureux. Les personnes perturbées semblent avoir plus besoin que les autres de marques constantes d'intérêt.

Injonction rassurante face à l'anxiété : certaines des manifestations les plus hostiles pourraient être apaisées en accentuant notre affection plutôt que d'adopter l'attitude inverse, c'est-à-dire répondre à la menace par des interdictions formelles ou des sanctions. Certaines formes d'hostilité seraient alors accrues.

Décontamination de la tension par l'humour : diversion, moyen de sauver la face, soulagement (ne pas confondre humour, ironie, sarcasme et cynisme).

Aide concrète opportune : certains sujets réagissent agressivement ou anxieusement lorsqu'ils se heurtent à une difficulté en essayant d'atteindre un but.

Interprétation : aider à comprendre une situation qui a dû être mal interprétée. Technique efficace si l'on est suffisamment accepté et que le moi de la personne est en capacité de se contrôler.

Regroupement : exclusion, regroupement pour éviter ou interrompre des réactions en chaîne. Contrainte physique : saisir un sujet afin d'ôter un couteau dans sa main, le conduire de force dans une autre pièce, le maintenir au cours d'un grave accès de colère sont des actes antiseptiques. Ne pas essayer de discuter avec quelqu'un qui a perdu son contrôle. Utiliser les mots, non pour leur sens,





mais comme moyen d'apaiser la vague d'excitation.

Permissions : autoriser un comportement destiné à irriter ou à contrecarrer, stopper un comportement.

Interdictions formelles : dire simplement « non », le dire de telle manière que toute discussion pour modifier cette décision devient inutile. Interdiction exempte de toute hostilité, anxiété, colère. A utiliser lors de conduites dues à une excitation temporaire, à une méconnaissance de la réalité et des dangers encourus

Promesses et récompenses : présuppose l'appréciation du temps et de gagner une récompense.

Menaces et sanctions : Utile si le sujet réalise qu'il est responsable du problème au lieu de rejeter les torts sur la personne ou sur la société. Certains jeunes ou moins jeunes bâtissent leur propre technique délinquante selon le schéma suivant : ils provoquent l'adulte, détruisent sans cesse les relations établies et se prouvent ainsi que le monde extérieur leur demeure hostile. Ils ont le don d'amener l'adulte à des interventions qu'ils interprètent comme des actes d'agressivité ou de revanche. L'éducateur risque de tomber dans ce piège ; en punissant, il renforce les techniques défensives, car il fournit de nouveaux motifs de courroux et des alibis. D'autres sujets présentent des tendances sado-masochistes et dépressives. Ils sont prêts à interpréter toute frustration involontaire comme une blessure infligée sciemment, ce qui accentue leur sentiment d'être délaissés, maltraités, haïs ou repoussés. Dans ce cas la sanction est contre-indiquée puisqu'elle nourrit leur pathologie.





Vers une solution au conflit

4 étapes :

Etape 1 : Définir un temps pour parler

- » Communication pour faire état du différend
- » Volonté affichée de résoudre le problème
- » Temps pour maîtriser ses émotions, casser l'engrenage de l'agressivité désordonnée et de la violence et prendre le recul nécessaire.

Etape 2 : Exprimer clairement l'objet du conflit

- » Comprendre la logique de l'autre
- » Ecoute active
- » Affirmation de soi
- » Messages-je

Temps d'explication pour faire tomber la tension et permettre le déroulement des étapes suivantes

Etape 3 : Résumer le problème en identifiant les causes

- » Voir si les 2 parties ont la même appréciation de la situation
- » Pont entre la définition du problème et la recherche de solutions





Etape 4 : Explorer les solutions possibles et les examiner soigneusement

- » Recherche des avantages, inconvénients, conséquences pour le présent, l'avenir...
- » La solution pour les 2 parties doit être :
 - Acceptable pour les 2 parties
 - Réalisable
- » Adaptée aux besoins
- » Respectueuse de la relation
- » Suivie pour faire le point sur l'application.

Savoir reconnaître le désaccord même si aucune solution n'est trouvée dans l'immédiat.





LES CONSÉQUENCES DU CONFLIT NON RÉSOLU

Une situation de conflit non résolu peut engendrer plusieurs types de conséquences, parfois cumulables :

1. Une tension persistante entre les personnes concernées ;
2. Tension qui peut mener à un stress important qui, à terme, risque de déboucher sur un burn-out ou une dépression. Phénomènes qui altèrent la qualité de vie des personnes concernées ;
3. Un choc post traumatique.

Les deux premiers niveaux nécessiteront un recours soit à une exploration plus poussée des techniques de communication professionnelles, soit le recours à un tiers pour renouer le dialogue avec l'autre partie ou encore tout simplement pour se faire conseiller (accompagnement de type supervision ou coaching).

Le troisième niveau nécessite quant à lui un traitement spécifique. Nous vous en dressons les grandes lignes dans la suite de ce document.

Le suivi post-traumatique⁷

- » La confrontation à la violence a d'effectives conséquences sur la personne.
- » Ce n'est pas tant l'intensité du choc que le retentissement sur l'individu qui compte.
- » La confrontation à la violence fait partie de la famille des chocs traumatiques.

7. Inspiré des travaux de Delphine Pennewaert et Martine Massart, collaboratrices du STICS, voir bibliographie.





- » Le suivi post-traumatique entre aujourd'hui dans une phase de maturité.
- » La négation de tels chocs et sa non-prise en compte par la personne concernée et/ou son environnement peut avoir des conséquences importantes.

Qu'est-ce qui accroît les chances de subir d'importantes conséquences post-traumatiques ?

- » Le sentiment d'impuissance.
- » La rupture des relations de confiance ou de proximité.
- » L'investissement personnel sur la personne.
- » Un contexte personnel de fort stress, de difficultés relationnelles, de dépression.
- » Le jeune âge des victimes.
- » L'emploi d'armes ou la menace de leur emploi.
- » La répétition des faits de violence.
- » Le fait de ne pas pouvoir parler des faits, les exprimer.

Quand le stress devient-il traumatique ?

- » Il est soudain, d'apparition brutale.
- » Il inclut un fort sentiment de proximité avec la mort.
- » Il produit un sentiment de peur intense et/ou un sentiment d'impuissance.





Les effets psycho-somatiques d'une rencontre violente :

Voie lente	Voie rapide
Système d'analyse logique (hippocampe)	Système sensitif (amygdale)
« Nouveau » dans l'évolution du système nerveux	Cerveau reptilien/limbique

Réorganisation du « stock mnésique » et de la l'état de l'organisme.

Les expressions des réactions traumatiques et post-traumatiques :

Troubles physiques	Troubles du comportement	Troubles émotionnels
<ul style="list-style-type: none">• Tensions ou douleurs musculaires• Problèmes respiratoires et cardio-vasculaires• Problèmes d'alimentation et de la digestion• Frisson, transpiration, hypertension, chaleurs• Troubles du sommeil, fatigue, maux de tête	<ul style="list-style-type: none">• Hyperactivité, lassitude• Lenteur, blocage• Peur, inhibition• Problèmes sexuels• Abus d'alcool, de médicaments, de drogue• Manque de concentration	<ul style="list-style-type: none">• Hauts et bas• Détachement, sentiment d'abandon• Anxiété, culpabilité, dépression• Irritabilité, agressivité• Instabilité





Que faire après un trauma ?

A faire	A ne pas faire
<ul style="list-style-type: none">• En parler beaucoup• Activités relaxantes• Etre attentif à nos réactions, nos changements d'habitude• Suivre nos évolutions à moyen terme• Etre attentif à son hygiène de vie• Ne pas éviter absolument les lieux du problème	<ul style="list-style-type: none">• Masquer ses émotions• Cacher ses réactions• Nier ce qui s'est produit ; vouloir oublier trop vite• Ne pas reconnaître les modifications, les bizarreries• Consommer alcool, médicaments sans regard médical• Eviter absolument les lieux du problème
= Rechercher une aide de courte durée	= Croire qu'on peut ou qu'on doit s'en sortir tout seul

En quoi consiste un travail sur le post-trauma ?

- » Réobjectiver les faits traumatiques
- » Identifier et mobiliser les ressources anti-stress de la personne
- » Réactiver l'émotion
- » Reconditionner les comportements d'évitement
- » Le travail de deuil
- » Réintégration dans sa vie de l'événement traumatique.





Et dans une équipe ? Dans le cas d'un choc collectif ?

- » D'abord sortir de l'état de choc
 - Permettre l'expression émotionnelle
 - Quitter les lieux
 - Ramener à la réalité concrète.
- » Organiser un débriefing
- » Assurer un suivi.
- » Mais aussi : assurer la prévention par la formation.

La prévention du syndrome post-traumatique par la formation :

- » Comprendre la nature du trauma et ses répercussions.
- » Apprendre les techniques de gestion du stress et les gestes de survie.
- » Générer des mises en situation les plus réalistes possibles.
- » Constituer une cellule de crise.





BIBLIOGRAPHIE

André Christophe, Legeron Patrick, Lelord François, *La gestion du stress*, Essentials, Bernet-Danilo, Paris, 1995.

Bach George et Goldberg Herb, *L'agressivité créatrice*, Actualisation Le Jour, Québec, 1981.

Cudicio Catherine, *Comprendre la PNL, outil de communication*, Les Editions d'organisation, Paris, 1986.

Cyrulnik Boris, Jorland Gérard, *Résilience : connaissances de base*, Odile Jacobs, Paris, 2012.

Damiani Carole, *Les victimes, Violences publiques et crimes privés*, Bayard Editions, 1997.

Hacker Friedrich, *Agression-Violence dans le monde moderne*, Calman-Lévy, Paris, 1972.

Impe Marc, *La communication violente, recherches menées au sein du département de psychologie différentielle*, ULB, Bruxelles, 1980-1985.

Marshall Rosenberg, *Dénouer les conflits par la Communication Non Violente*, Editions Jouvence, 2006.

Massart Martine, Genon Jean-Claude, Pennewaert Delphine, *Le trauma-conséquences et traitements*, Essentialis, Bernet-Danilo, Paris, 1997.



