

DÉMARCHE 6

Communiquer en situation conflictuelle

Le formateur peut faire l'hypothèse d'une situation conflictuelle dans le groupe lorsqu'il constate une recrudescence de divergences de point de vue des stagiaires, des difficultés à travailler en sous-groupes, voire une baisse de production (en quantité et/ou en qualité). Le conflit est ouvert lorsqu'on en arrive aux cris, aux paroles fortes, aux grincements de dents. La machine à café et le matériel en général sont des éléments «très sensibles» aux conflits et en souffrent... Le conflit est latent lorsqu'il existe une apparente paix et harmonie : le calme se limite à la surface de la mer. En profondeur ça bouillonne, et en surface la participation du groupe est quasi inexistante, un tsunami se prépare. Il est capital, pour exercer notre métier, de pouvoir proposer aux stagiaires un outil simple de régulation des tensions qui ne manquent pas de se développer entre eux dès les premières semaines de vie de groupe. C'est ce qui est présenté dans cette démarche.

Souvent, quand je propose ce thème aux stagiaires, ils expriment des appréhensions, comme s'ils voulaient rester dans le confort d'une illusion de «bon groupe où l'on s'entend bien». Il s'ensuit souvent des discussions sur les «stratégies de gestion» qui seraient les unes meilleures que les autres. Voici les propositions qui reviennent le plus souvent :

- Nier et fuir le problème en espérant que ça s'arrangera tout seul. D'ailleurs, en parler risque d'aggraver la situation.
- Pousser un «coup de gueule» pour que cela cesse et espérer que le problème se résoudra «naturellement».

- Adoucir le problème en disant qu'un tel n'a pas fait exprès, que ce n'est pas de sa faute ou qu'il n'est pas en forme aujourd'hui, et penser que demain ce sera oublié.

Pour ma part, je pense que ces stratégies ne sont pas payantes et je constate que si l'on ne fait rien, petit à petit, des membres du groupe notent toutes ces petites tensions sur leur «ardoise magique personnelle» jusqu'à ce qu'elle soit pleine. Ensuite, elle est présentée, souvent violemment, au débiteur pour être immédiatement réglée. Il est alors un peu trop tard pour agir afin de rétablir une communication saine, ou du moins c'est plus difficile car souvent «la maison ne fait plus crédit».

Pourquoi faut-il apprendre à communiquer en situation conflictuelle ?

Nous allons utiliser un protocole partagé de communication en situation conflictuelle. Comme il faut toujours être prudent avec les «recettes», il me semble indispensable de discuter du «pourquoi» avant de montrer le «comment», afin que chacun puisse y adhérer et modifier le protocole si nécessaire.

Pour discuter de la pertinence de ce protocole, il est possible de reprendre l'idée de l'intérêt du symbolisé : «ce sur quoi nous sommes d'accord», pour vivre en groupe. Au préalable, je propose de différencier *agressivité* et *violence*. Cette distinction nous sera utile un peu plus loin.

L'image¹ suivante a fait le tour du monde : un étudiant, sur la place Tian'anmen, fait face, seul, à un char d'assaut arrêté. Chaque fois que le char veut contourner l'étudiant, ce dernier se met en travers de sa route. Cette situation va durer quelques minutes. Qui, de l'étudiant ou

1. Lors d'un séminaire, Boyer (2004) a utilisé cet événement historique pour caractériser la violence. J'ai donné une touche personnelle au développement de cette idée.

du conducteur du char, fait violence? On pourrait d'abord penser que le conducteur du char est violent. Le rapport de masse entre le char et l'homme est si important que c'est à s'y laisser prendre. Examinons l'idée inverse. Le conducteur du char est dans le registre de l'agressivité, l'étudiant dans le registre de la violence. Symboliquement, l'agressivité marque la volonté d'attaquer. Le char d'assaut est un engin militaire qui a été construit pour cela. Les enfants qui jouent avec des chars miniatures le savent déjà. C'est donc inscrit dans notre culture. Or, il y a violence lorsque le réel s'impose à nous et que cela n'était pas prévu (c'est-à-dire symbolisé). Lorsque les étudiants ont manifesté en Chine sur la place Tian'anmen, ils pouvaient sans doute s'attendre à une intervention agressive de l'armée à l'aide de chars. Ce qui était prévisible s'est réalisé. *A contrario*, lorsque le conducteur du char a été contraint de s'arrêter pour ne pas écraser l'étudiant, événement saisi par la presse du monde, il n'avait certainement pas prévu cela. Il avait appris à l'école militaire qu'une roquette peut arrêter un char mais qu'un homme seul, et désarmé de surcroît, puisse arrêter un char, certainement pas! Pour le conducteur du char, l'acte de l'étudiant sur la place Tian'anmen est dans le registre de la violence car ce qui est arrivé ne pouvait pas être prévu par le militaire. C'est d'ailleurs pour ces raisons que l'image a fait sensation.

Dans notre communication quotidienne, nous utilisons des codes qui rendent les interactions prévisibles, c'est-à-dire non violentes car symbolisées – ce sur quoi nous sommes d'accord. Des rituels de «croisement» tels que «comment ça va?» en sont de bons exemples. Machinalement, nous répondons «bien» et nous continuons par un : «Et toi?»; dans 99 % des cas on entend un «bien». En principe, les rituels de communication nous permettent d'en connaître le déroulement et surtout de savoir comment cela va finir.

Ce que nous redoutons dans les tensions interindividuelles, c'est l'aspect imprévisible de la communication, renforcé par la mobilisation d'émotions, celles des autres et les nôtres. Pour dépasser ces situations, un des moyens consiste à ritualiser, à partager avec les stagiaires un

code de communication particulier qui donne un caractère prévisible à la communication en situation de conflit.

L'EPOC¹, un protocole partagé de communication en situation conflictuelle

Ce protocole doit être présenté et partagé avec les stagiaires afin qu'ils sachent comment communiquer dans une situation conflictuelle. En somme, c'est un « ce sur quoi nous sommes d'accord dans notre groupe pour sortir d'une situation conflictuelle ». Ce protocole est à utiliser au début du conflit (à la bonne « époque »). S'il est déjà ouvert, il est trop tard pour intervenir, il vaut mieux différer. La relation est trop « chaude », émotionnelle et réactionnelle, la pensée n'a pas encore sa place. Lorsque le soufflé retombe, on peut tenter d'appliquer ce protocole.

E... comme « Expliciter les faits »

Dans cette première phase, la communication consiste à retrouver les faits qui sont à l'origine de la tension.

Pour retrouver les faits, vous pouvez identifier vos « mauvaises pensées » et rechercher les situations qui les alimentent. Par exemple, vous êtes en colère et vous percevez maintenant que vous « ruminez » cette mauvaise pensée : « Ces personnes ne sont pas de véritables amis. » Ensuite, identifiez la situation à l'origine de cette pensée : « Ils sont allés au restaurant sans moi. »

Retrouver les faits et les confronter vous amènera à reconsidérer la situation. Pour vous aider, acceptez que nous sommes sujets à des processus mentaux déformant les faits. Il est reconnu psychologiquement que les

1. À partir de mon expérience et des travaux de Rosenberg (1999), j'ai adapté l'outil « stratégie pour formuler une critique constructive » in Canal et al. (1994, p. 52).

témoins d'une scène, même «fiables», peuvent avoir une perception contradictoire des «faits».

Ces faits sont à expliciter par A^1 en langage «JE» sous forme de perception : «Je perçois que tu me parles brutalement ces derniers temps, c'est-à-dire que...» Il est aussi important que A considère le point de vue de B et puisse le reformuler pour arriver à partager les faits. Il s'agit, en somme, de construire un cadre commun qui permette de poursuivre le dialogue. Si A et B ne peuvent pas partager ces faits – ceux qui sont à l'origine du conflit –, il ne sert à rien de continuer. Ne pas partager ces faits constitue l'indicateur de la perte de la relation. Si A et B n'arrivent pas à dépasser ce stade, A peut encore rester ouvert à la gestion du conflit en se mettant d'accord avec B sur ce sur quoi ils ne sont pas d'accord (les faits). Plus tard, A pourra y revenir... peut-être. Cependant, la rupture se fait proprement. Dans ce cas, si A et B admettent qu'ils ont deux réalités différentes sur les faits, c'est malgré tout trouver une sorte d'accord.

P.. comme «Partager ses réactions»

La communication consiste ici à ce que A exprime et partage avec B en quoi ces faits lui posent problème.

L'attitude de partage, signe d'égalité réciproque dans la relation, est essentielle pour éviter une escalade. En poursuivant l'exemple précédent, A pourrait dire : «Cela m'a fait de la peine que vous alliez au restaurant sans moi, je me suis senti exclu.»

1. Pour des raisons didactiques, j'appelle « A » celui qui estime avoir subi un dommage et « B » celui qui en serait à l'origine.

La difficulté peut aussi provenir du non-respect des règles. Si, lors du processus de communication, *B* ne reconnaît pas cela, inutile de continuer. Comme dans le cas de la phase précédente, *A* peut encore rester ouvert à la gestion du conflit en se mettant d'accord avec *B* sur ce sur quoi ils ne sont pas d'accord (les faits). Puis, plus tard, on pourra peut-être y revenir... Comme précédemment, c'est une rupture propre qui est recherchée. Reconnaître l'existence d'un problème peut être complexe. Si *B* reconnaît l'existence d'un problème, on passe à la phase suivante. Il se peut aussi que *B* reconnaisse le problème et s'excuse, alors on peut s'arrêter là.

O... comme « Oser exprimer une demande »

La communication consiste ici à exprimer une demande. *A* fait des propositions (elles restent provisoires à ce stade) à *B* qui peut les accepter ou les refuser. Si *B* refuse la proposition de *A*, il fait une contre-proposition. *A* peut accepter ou non. Dans le cas où *A* n'accepte pas, il fait une autre proposition. De proche en proche, « Je te demande de... Je te propose », un accord peut être trouvé.

C... Comme « Conclure sur le changement »

La communication consiste ici à reformuler l'accord qui a été trouvé et à le pérenniser.

En situation tendue, il est toujours recommandé de commencer par l'emploi de l'EPOC. Son utilisation est cependant limitée, notamment dans le cas où l'agressivité est structurelle¹. Le formateur peut rencontrer, dans l'exercice de son métier, des stagiaires qui ont des comporte-

1. Son emploi est limité, d'une part, à cause du processus de développement d'un groupe en formation : il existe des phases conflictuelles dans un groupe en formation où des clans peuvent se former et où l'imgo de groupe se différencie (Cf. démarche 8 « Clôturer la vie du groupe et se quitter »). D'autre part, le formateur peut être le sujet d'un processus transférentiel.

ments agressifs de façon structurelle. La dimension d'agressivité est incluse dans la personnalité et a pu être apprise dans la petite enfance ou bien relever d'une difficulté d'affirmation de soi. Dans ce cas, le formateur doit mettre en œuvre une forme de communication particulière, non pas pour résoudre le conflit mais pour ne pas l'alimenter.

Pourquoi parle-t-on de phénomènes transférentiels en formation ?

La psychanalyse a souligné l'existence de phénomènes transférentiels dans la relation pédagogique. En effet, lorsque dans une relation, il existe un sujet supposé savoir (le formateur) et d'autres supposés ignorer (les stagiaires) qui lui attribuent la possession de cet « objet de savoir » dont ils estiment manquer (ce peut être un savoir technique ou relationnel, réussir un exercice mais aussi trouver un travail, etc.) il y a alors transfert (positif). Puis, chemin faisant, le stagiaire constate que le formateur ne peut pas donner tout ce dont il estime manquer, le transfert devient négatif : il « en veut » au formateur. Aussi, est-il préférable, dès le début de la relation formative, de modérer le transfert positif. Je pense aussi que les phénomènes transférentiels sont d'autant plus présents que la formation est de longue durée, se déroule en « présentiel » et avec un formateur unique. Je propose une attitude pratique pour le formateur face aux phénomènes transférentiels dans le chapitre 1 (cf. « *La formation, un climat influencé par le style du formateur* »). De son côté, le formateur peut être sensible au transfert positif ou négatif d'un stagiaire. Il aura donc à être vigilant pour ne pas être le « jouet » de ses propres projections (positives ou négatives) sur ce dernier.

Un protocole de communication face à une personne agressive

Écouter sans...

... juger ce que dit la personne, pratiquer la métacommunication sur l'état émotionnel de la personne en évitant de se sentir personnellement attaqué par ses propos, c'est le rôle professionnel du formateur qui est agressé. Par exemple, on dira : « Je vois que tu es très en colère contre moi. »

- *On appelle ici métacommunication l'attitude qui consiste à communiquer sur la communication. Elle permet de prendre de la distance (et d'en faire prendre à l'interlocuteur) lorsque la situation devient tendue.*

Recourir à la...

... reformulation en utilisant un rythme un peu plus lent que celui de la personne. Rester poli et bienveillant en employant un ton ferme. Si nécessaire, recadrer la communication sur le sujet en reformulant : « Si je comprends bien, vous me dites que... et nous sommes ensemble pour résoudre tel point. »

Faut-il vouvoyer ou tutoyer les stagiaires ?

C'est une question qui se pose souvent en formation de formateurs. Je me la suis moi-même longtemps posée. D'abord, il y a une règle de base : le principe de la symétrie sociale dans la relation formateur/formé. En effet, ce n'est pas parce que le statut de formateur pose une dissymétrie de connaissances/compétences vis-à-vis du stagiaire que cela doit provoquer une communication dissymétrique dans laquelle le stagiaire vouvoie le formateur qui, en retour, le tutoie. Cette attitude n'est pas compatible avec les postulats que j'ai proposés dans la première démarche. Avec le principe de la symétrie sociale, on obtient trois possibilités pratiques : tutoiement réciproque avec l'emploi des prénoms, vouvoiement réciproque avec l'emploi des prénoms et enfin, vouvoiement réciproque avec l'emploi des noms de famille précédés d'un « monsieur » ou non. La pratique du tutoiement avec l'emploi des prénoms entretient une relation plus proche que la dernière possibilité. Comment doser cette distance ? C'est en revenant à l'objectif de la formation que l'on peut trouver une réponse satisfaisante. Dans une formation d'insertion socioprofessionnelle, la pratique du vouvoiement réciproque peut constituer un apprentissage utile à l'insertion dans le monde du travail. Dans une formation professionnelle, il me semble que l'on peut pratiquer les habitudes de la profession : par exemple, on se tutoie sur un chantier de construction du bâtiment.

Répondre à la...

... demande en associant si possible la personne à la recherche de la solution. Si ce n'est pas faisable, on peut, soit différer la réponse en donnant un délai le plus précis possible, soit indiquer à la personne à qui elle peut s'adresser.

Si la réponse est négative et que la personne se montre toujours...

... agressive. Utiliser la technique du «disque rayé»¹ en répétant par exemple «Je comprends bien, mais ce n'est pas possible parce que...», sans vous énerver.

QUESTIONS

- ✓ Si vous avez vécu récemment des situations conflictuelles dans lesquelles vous n'avez pas trouvé d'issue, pouvez-vous identifier précisément ce que vous avez fait? Que s'est-il passé lors des différentes phases? À quel moment la communication a-t-elle été difficile (voire s'est enlisée) et pourquoi?
- ✓ Si c'était à refaire, comment vous y prendriez-vous?
- ✓ Pratiquement, comment envisagez-vous de former les stagiaires à l'outil «EPOC» et de les amener à l'utiliser?

1. L'expression est de Zaczyk.