

LA RÉOLUTION DES CONFLITS ENTRE PERSONNES

Source: (Inconnue)

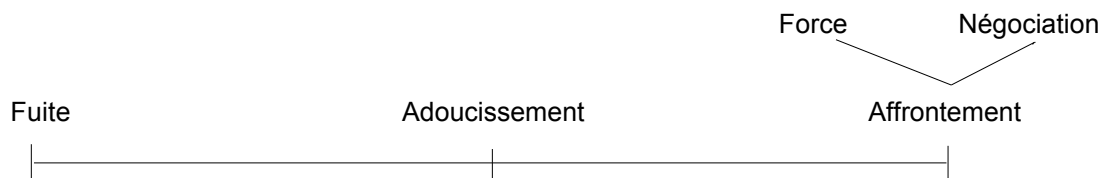
Les conflits et les oppositions entre personnes sont une réalité quotidienne, que ce soit au travail, dans la famille, ou dans la société. Nos idées, nos opinions, nos valeurs, sont constamment en opposition avec celles des autres. Les oppositions qui en résultent entre personnes peuvent être relativement mineures, faciles à surmonter ou à ignorer. Elles peuvent être, au contraire, très fortes et remettre en cause chacun des opposants au niveau le plus profond d'eux-mêmes.

La capacité de faire face aux oppositions et à résoudre ses conflits avec les autres est certainement une des qualités humaines les plus importantes, mais aussi une des plus difficiles à acquérir. Non seulement parce que l'on ne l'enseigne nulle part, mais aussi parce que l'on préfère ne pas parler de ces choses personnelles. Cependant, comme toutes les capacités humaines, la capacité à résoudre les conflits peut être développée. Comme toutes les capacités de relations humaines, elle est complexe et comprend des aspects différents que nous allons décrire dans cette note.

LES TYPES DE RÉACTION AUX SITUATIONS DE CONFLIT

Ces types de réponses sont déjà présents chez l'enfant et l'adulte pourra, dans l'ignorance d'alternatives possibles, continuer à utiliser le même mode de réaction qu'il avait lorsqu'il était enfant, bien que celui-ci ne soit plus adapté et ne donne pas de résultats.

On peut distinguer trois grandes catégories de stratégies personnelles face aux conflits: les stratégies de fuite, les stratégies adoucissantes, et enfin, les stratégies de face à face et d'affrontement ouvert. Le schéma ci-dessous présente ces trois types de stratégies.



1. Les stratégies de fuite

Certaines personnes ont tendance à fuir les situations de conflit ou à éviter certains types de conflit, c'est-à-dire qu'elles vont réprimer leurs réactions émotionnelles naturelles, soigneusement éviter le sujet, et concentrer leur attention sur autre chose, ou, plus dramatiquement, fuir la situation intenable (par exemple, quitter leur emploi, quitter l'école, ou divorcer). Dans ce cas, c'est la situation qui devient intenable pour elles et elles n'ont pas les capacités nécessaires pour s'adapter à cette situation.

Les réactions de fuite peuvent être naturellement des réactions salutaires dans un certain nombre de situations. Mais, en général, l'individu ne sort pas très satisfait de lui-même de cette situation. Il gardera les mêmes appréhensions et les mêmes peurs à l'avenir, lorsqu'il rencontrera des situations analogues.

2. Les stratégies d'adoucissement

Cette stratégie a essentiellement pour but de retarder une confrontation ouverte avec l'autre personne, en essayant d'arranger les choses, de calmer les esprits au moins de façon temporaire, et en laissant les raisons véritables de l'opposition dans le flou, de manière à rendre une confrontation moins probable. On résoudra bien quelque points de détail, mais on évitera ou on retardera la discussion du problème essentiel.

Comme dans le cas de stratégies de fuite, les stratégies adoucissantes seront utilisables lorsqu'il est possible de retarder la confrontation, mais elles laissent l'individu insatisfait, anxieux sur l'avenir et sur lui-même.

3. Les stratégies d'affrontement

Comme leur nom l'indique, elles consistent en un affrontement des personnes sur les problèmes qui sont à la base du conflit. On peut subdiviser les stratégies d'affrontement en deux sous-catégories:

dans la première catégorie, les stratégies de force ont recours à la force physique (un coup de poing sur le nez, une opération militaire, ou une guerre), ou à la corruption (par l'argent ou des faveurs particulières), ou à la punition et la menace (chantage affectif, chantage à l'argent), ou, en général, à toute force de pression.

Dans les stratégies de force, il y a toujours un gagnant et un perdant, et elles peuvent être considérées comme des stratégies très efficaces pour arriver à ses fins, à condition d'être dans le clan des gagnants. Lorsqu'on est perdant, par contre, c'est l'anxiété, l'hostilité, l'humiliation et les blessures physiques et morales qui en résultent.

Dans la deuxième catégorie, les stratégies de négociation, il n'y a, au contraire, ni gagnant ni perdant, mais chacune des parties peut gagner. Le but de la négociation est précisément de permettre la résolution qui satisfait, dans une certaine mesure, les deux parties. La négociation est, par conséquent, parmi les stratégies de résolution des conflits, celle qui est la plus constructive et dont les conséquences sont les moins négatives.

LES CAPACITÉS DE NÉGOCIATION

La négociation est un art qui a ses propres règles qui doivent être apprises et pratiquées. Savoir négocier suppose:

1. La capacité à déterminer la nature du conflit
2. La capacité à ouvrir le dialogue.
3. La capacité à écouter et à comprendre le point de vue de l'autre partie
4. La capacité à trouver une solution acceptable pour tous au problème.

1. Déterminer la nature du conflit

C'est la première étape, et une étape essentielle dans la négociation. Il faut déterminer, en particulier, si le conflit est de nature idéologique (un conflit de valeur ou de philosophie), ou bien un conflit d'intérêts tangibles, ou encore une combinaison des deux.

Les conflits de valeur et les conflits idéologiques, en général, sont extrêmement difficiles à négocier. Par exemple, si je suis une femme et si je suis ardemment convaincue que les femmes devraient être traitées à l'égal de l'homme dans la société, et que la personne que j'ai en face de moi pense qu'il y a certains domaines dans la société qui devraient être soit réservés, soit interdits aux femmes, nous allons avoir beaucoup de mal à arriver à un compromis qui puisse satisfaire les deux parties, car il s'agit plus d'une opposition de principes que d'une opposition d'intérêts réels et tangibles.

Cependant, même dans les conflits de valeur, il faut toujours se centrer sur les points d'accord et sur ce qui est négociable. Par exemple, si je suis une femme et que l'on refuse de m'embaucher dans un travail pour lequel je suis parfaitement qualifiée, à ce moment-là, le conflit peut être davantage négocié parce qu'il porte sur des choses tangibles. En effet, sans que ni l'un ni l'autre ne modifie sa philosophie ou son idéologie au sujet des femmes, on pourra, par exemple, m'accepter dans le poste considéré, mais pour un salaire inférieur ou avec un statut différent. Le conflit exprimé sous une forme pratique et matérielle pourra se négocier à ce niveau. Si, au contraire, chacun maintient le conflit au niveau des principes, à ce moment-là, il n'y a pas de résolution possible, sinon le recours à des stratégies de pouvoir.

Le conflit israélo-arabe est un bon exemple de ce cas. En effet, il n'est pas nécessaire d'avoir résolu les différences idéologiques entre les parties pour négocier les aspects tangibles du problème, à savoir à qui iront les territoires disputés.

Il est donc très important, dans un conflit, de déterminer si c'est un conflit idéologique ou un conflit réel et tangible. Si c'est un conflit idéologique qui ne se traduit pas par des conséquences tangibles sur les deux parties, alors il n'y a pas d'autre issue que de tolérer ce conflit. Si au contraire, il y a une traduction possible du conflit en termes tangibles, alors il faut se concentrer sur ces aspects négociables.

2. Ouvrir le dialogue

C'est souvent une phase délicate qui suppose que l'une des parties prenne l'initiative pour ouvrir le dialogue et provoquer une confrontation. Il est important de ne pas commencer par attaquer le point de vue opposé. En effet, cela susciterait une réaction de défense qui bloquerait l'ouverture au

dialogue. Dans les conflits entre les personnes, l'individu ouvrira le dialogue en expliquant les conséquences tangibles que ce conflit a sur lui ou sur elle. Par exemple: «J'ai un problème sur le coeur. En effet, votre politique en ce qui concerne l'embauche de cadres femme fait que ma candidature à ce poste ne sera pas examinée. Et, cependant, je me sens tout à fait qualifiée pour faire ce travail.»

Ceci est une approche probablement plus efficace que de dire: «Vous ne voulez pas de moi parce que vous êtes raciste vis-à-vis des femmes!»

En d'autres termes, provoquer une confrontation n'est pas du tout synonyme de proférer des attaques verbales.

3. Savoir écouter le point de vue de l'autre

Lorsque la confrontation a été provoquée, celui qui en a pris l'initiative doit s'efforcer d'écouter le point de vue de l'autre. Si la réponse obtenue n'est pas exactement ce que l'on espérait entendre, on a souvent tendance alors à adopter une position de défense ou une ligne très dure, sans concessions.

Il faut éviter, si possible, les réponses qui sont surtout des provocations à la polémique. Il faut éviter de se défendre, d'expliquer sa position, ou d'exprimer des exigences ou des menaces. Au contraire, il faut s'efforcer de pratiquer ce que l'on appelle l'écoute active ou en reflet. C'est-à-dire que l'on s'efforcera d'écouter et de résumer ou de clarifier la position de l'autre partie. Lorsque l'on aura résumé la position opposée jusqu'à ce que celui qui la défend soit satisfait, à ce moment, on pourra de nouveau présenter son propre point de vue en s'efforçant de ne pas faire de jugement de valeur et de se centrer sur les résultats tangibles.

En général, lorsque l'on s'efforce d'écouter l'autre partie, cela a pour effet de désamorcer quelque peu son agressivité et de l'amener, en conséquence, à être plus attentif à ce que vous direz par la suite. Naturellement, lorsque deux personnes sont capables de s'écouter, les chances de résolution de l'opposition sont augmentées.

4. Savoir trouver une solution satisfaisant pour les deux parties

Pour mener avec succès la négociation à son terme, il faut enfin savoir utiliser le processus de résolution de problème pour négocier une solution qui satisfasse les deux parties. Les étapes de ce processus sont simples et faciles à appliquer:

- a. Clarifier le problème. Quel est le problème tangible en discussion? Quelle est la position de chacune des parties sur ce problème?
- b. Faire la liste des solutions possibles et évaluer chacune d'elles. Souvent, ces deux aspects doivent être examinés séparément. Tout d'abord, toutes les solutions possibles devraient être notées après une séance de «brainstorming». Ensuite, chacune d'elle sera à évaluer.
- c. Décider ensemble (et non voter à la majorité) de la solution la meilleure.
- d. Prévoir la mise en application de la solution. Comment et quand?
- e. Enfin, prévoir le suivi et l'évaluation des résultats après une période donnée. Celle-ci est une étape essentielle dans la mesure où la première solution choisie n'est pas toujours la meilleure ou la plus valable. Dans le cas où cette première solution n'est pas correcte, il faut reprendre le processus au point a.

CONCLUSION

Les conflits sont inévitables et ils sont même quelquefois facteurs de progrès. Il ne faut donc pas les éviter, les supprimer, mais au contraire, savoir y faire face d'une façon constructive. La négociation est probablement la stratégie de relations humaines la plus efficace et la plus humaine pour résoudre les situations conflictuelles.