

# Sortir des conflits

À chaque type de conflit,  
petit ou grand, sa solution

Tout le catalogue sur



**InterEditions.com**  
Des livres qui vous veulent du bien

■ Agnès Le Guernic

# Sortir des conflits

À chaque type de conflit,  
petit ou grand, sa solution

*Préface de José Grégoire*


2<sup>e</sup> édition

## DU MÊME AUTEUR

*États du moi, transactions et communication*, InterEditions, 2004.

Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :  
<http://www.intereditions.com>

Illustration de couverture : © yaryhee - Fotolia.com

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	---

© InterEditions, Paris, 2014  
ISBN 978-2-7296-1382-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE

Préface	VII
INTRODUCTION	
<i>Pour sortir des conflits qui nous perturbent, il faut savoir les analyser</i>	1

## *Première partie*

### **LE CONFLIT**

*Comment identifier la source  
et le moteur de votre conflit*

1. NOS DIFFÉRENCES	9
<i>Une des premières sources de conflits qui joue à plusieurs niveaux</i>	
2. NOS MANIÈRES DE COMMUNIQUER	51
<i>Une deuxième source à bien percevoir : la façon dont nous entrons en contact avec les autres</i>	
3. NOS INTÉRÊTS QUAND ILS S'OPPOSENT	81
<i>Une troisième source plus évidente</i>	
4. LA QUÊTE DU POUVOIR	87
<i>La quatrième source de nos conflits : le désir de contrôler les autres</i>	

## *Deuxième partie*

### **VOUS**

*Deuxième étape : Comprendre ce qui vous dérange. Examinez comment vous vous positionnez dans ce conflit. Trouver l'état d'esprit qui vous permettra d'y mettre fin.*

5. EN QUOI CE CONFLIT VOUS CONCERNE ET VOUS INTERPELLE	109
--	-----

- |    |  |     |
|----|--|-----|
| 6. | PIÈGES ET PRÉCAUTIONS<br><i>Quelles précautions pour éviter les pièges de la relation d'aide ?</i> | 117 |
| 7. | VOTRE ÉTAT D'ESPRIT EST ESSENTIEL  | 121 |

*Troisième partie*

**LA STRATÉGIE : LES PORTES DE SORTIE**

*Vous savez à quel conflit vous avez affaire ; vous avez l'état d'esprit qu'il faut, voyons les stratégies que vous pouvez mettre en action avec succès*

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
| 8.  | NÉGOCIER AVEC LES AUTRES ET AVEC SOI-MÊME<br><i>Clé de résolution des conflits liés aux différences et des conflits d'intérêt</i>    | 129 |
| 9.  | DÉVELOPPER UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DE SOI<br><i>Clé de résolution des conflits nés de la façon dont nous vivons nos relations</i> | 151 |
| 10. | SAVOIR FAIRE FACE AUX MANŒUVRES ET À L'INTIMIDATION<br><i>Agir face aux conflits de pouvoir</i>                                      | 163 |

*Quatrième partie*

**LA MISE EN ACTION STRATÉGIQUE AU QUOTIDIEN**

*Pour que la stratégie opère, il faut s'appuyer sur des compétences relationnelles*

- |               |   |     |
|---------------|---|-----|
| 11.           | L'ART DE S'ADRESSER AUX AUTRES  | 177 |
| 12.           | QUE FAIRE QUAND VOUS ÊTES EN SITUATION DIFFICILE  | 199 |
| 13.           | QUE FAIRE QUAND L'AUTRE NE VEUT RIEN ENTENDRE ?   | 215 |
| Conclusion    | <i>L'art de sortir des conflits, petits ou grands : un état d'esprit et des outils appropriés</i> | 219 |
| Bibliographie |   | 221 |

# Préface

QUE CELA NOUS CONVIENTE ou non, nous transitons régulièrement par le pays du conflit. Certains d'entre nous en ressentent les paysages comme vivifiants, d'autres les perçoivent comme arides ou effrayants, mais de toute manière il ne nous appartient pas de décider une fois pour toutes de n'en jamais franchir la frontière !

Le livre d'Agnès Le Guernic ressemble à un voyage aller-retour dans ce pays. La première étape, l'aller, nous permet de nous y orienter. Nous découvrons ainsi un territoire bien plus vaste et bien plus varié que peut-être nous ne le croyions. Car il y a conflits et conflits. D'abord, ils se jouent dans des espaces d'amplitudes différentes, depuis l'intérieur de la personne jusqu'à la société. En outre, ils émanent de sources diverses. L'auteur en détaille quatre : nos différences de tous types, notre style relationnel, nos intérêts et la recherche du pouvoir.

Chemin faisant, nous rencontrons différents concepts de l'analyse transactionnelle ou d'autres approches psychologiques qui éclairent nos besoins, nos relations interpersonnelles, nos perceptions plus ou moins biaisées du monde et de notre vie, et nos manoeuvres ouvertes ou secrètes pour briguer le pouvoir. Ces notions, issues des théories psychologiques et linguistiques, sont éclairées par des exemples de la vie quotidienne, par des souvenirs tirés de la longue expérience de l'auteur dans l'enseignement et dans la formation, et par des épisodes tirés des médias. Elles sont présentées pour ce

qu'elles sont dans leur essence : des expressions conceptuelles des aspects multiples de notre vécu quotidien.

Pour le voyageur curieux, il y a là amplement de quoi s'étonner des ressources et des complexités, mais aussi des pièges du psychisme humain. Le professionnel des relations pourra s'inspirer de la manière concrète et profonde qu'a l'auteur de les expliquer. Mais le but prioritaire de l'ouvrage est de déboucher sur une action, celle qui permettra au lecteur de résoudre autant que possible les conflits où il se trouve engagé ou coincé, à condition qu'il soit « client », c'est-à-dire disposé à s'investir activement dans cette démarche.

Dans cette perspective, descriptions vivantes et concepts éclairants ne constituent que la première étape de la démarche, qui consiste à classer et analyser les conflits. Cela veut dire fondamentalement en circonscrire les caractéristiques pertinentes, puis sur cette base formuler l'hypothèse d'un sens possible. Par exemple, si l'on arrive à situer la réaction de l'autre dans la catégorie du besoin fondamental de reconnaissance, cela donne un autre sens à cette réaction, que sinon j'aurais sans doute qualifiée sans autre forme de procès de méchanceté ou d'égoïsme ; si l'hypothèse se vérifie, cette donnée sera un élément essentiel d'une future résolution du conflit.

Nous en arrivons ainsi au voyage retour, qui consiste à sortir autant que possible du conflit, plus précisément à le résoudre, ou du moins à ne pas le laisser devenir plus destructeur.

Alors qu'à l'aller nous avons rencontré des descriptions imagées et des concepts, au retour nous faisons connaissance, comme il est logique, avec différents « savoir-faire », « savoir-dire » ou finalement « savoir-être » utiles pour la résolution du conflit : un état d'esprit positif, la négociation avec autrui et avec soi-même, le développement personnel pour dépasser les limitations chroniques inutiles (ce que les analystes transactionnels appellent le scénario), enfin les stratégies pour sortir des conflits de pouvoir. La réflexion créative et précise de l'auteur sur les transactions, détaillée dans son ouvrage précédent<sup>1</sup>, ouvre ici un espace particulièrement vaste de possibilités adaptées à la diversité des situations. Sans illusion magique, car tout n'est pas pour autant gagné d'avance, et c'est

---

1. Le GUERNIC A., États du moi, transactions et communication, InterEditions.



pourquoi l'auteur suggère quelques types de réactions au cas où l'autre s'obstinerait ou s'enfermerait dans le conflit...

Au retour de ce voyage, après nous avoir accompagnés dans l'exploration du conflit et de ses modes de résolution, l'auteur tire profit de ce que nous avons découvert en cours de route pour indiquer quelques manières de prévenir le conflit, autrement dit d'éviter de le provoquer ou de l'attiser. C'est un point d'orgue, comme un repos bien gagné après un itinéraire riche en découvertes et en apprentissages !

Puis-je terminer cette préface par une note plus personnelle ? Comme je n'appartiens pas à ceux que l'idée du conflit stimule spontanément, j'avais... un conflit en commençant cette lecture, mais je puis assurer le lecteur que pour moi ce voyage, par son intérêt et sa richesse, en a amplement valu la peine !

José Grégoire,  
*Enseignant et superviseur agréé en analyse transactionnelle  
(T.S.T.A.), spécialité psychothérapie.*

# Remerciements

Au moment de proposer ce livre à votre lecture, je tiens à remercier tous ceux et toutes celles qui ont contribué à son élaboration par leurs encouragements, les cas personnels apportés en séance de travail, les échanges lors des groupes de pair(e)s, le temps accordé par plusieurs personnes à la lecture des versions successives et les orientations proposées pour toucher un public plus large. Merci à tous et à toutes. Merci enfin à José Grégoire pour sa préface !

# Introduction

---

## POUR SORTIR DES CONFLITS QUI NOUS PERTURBENT, IL FAUT SAVOIR LES ANALYSER

### *LES MULTIPLES CONFLITS DE NOTRE QUOTIDIEN*

BEAUCOUP DE NOS PROBLEMES sont liés aux conflits que nous vivons : conflits en nous-mêmes, avec les autres ou dans les groupes où nous nous trouvons.

Quand on parle de conflits, on pense à affrontements, oppositions, divergences, divisions, bagarres, guerres, luttes, combats, antagonismes et il s'agit alors de conflits avec quelqu'un d'autre ou au sein d'un groupe, mais on peut penser aussi à des dilemmes ou des impasses, et il s'agit alors d'un conflit intrapsychique, à l'intérieur de soi-même. Les conflits au sein d'un groupe se vivent de manière différente selon qu'on est ou non responsable du groupe. Bien souvent, un conflit en cache un autre. Les conflits sont à la fois banals et complexes. Ils font partie de notre quotidien.

Si nous subissons tous des conflits, que ce soit dans la vie privée ou professionnelle, nous ne les abordons pas tous de la même manière. Certains en souffrent, mais les considèrent comme inévitables, certains les évitent systématiquement et certains les recherchent, sans le savoir, parce que ces conflits sont pour eux une source importante de stimulations.

Et vous, en avez-vous peur au point de vous incliner parfois devant la volonté de l'autre ? Est-ce que vous les fuyez au maximum ? Est-ce que vous les affrontez à regret et en dernier recours ou, à l'inverse, est-ce que vous les recherchez parce qu'ils vous apportent excitation, stimulations, joie d'affronter les périls et de tester votre force ou votre astuce.

Si vous avez choisi de lire ce livre, c'est probablement plutôt que vous avez conscience de vos conflits, que vous en souffrez et que vous voulez en sortir, espérant pacifier vos relations avec votre entourage. Vous vous sentez concerné(e) et vous êtes prêt(e) à les traiter. Bravo !

### *LA BONNE VOLONTÉ NE SUFFIT PAS*

Comment allez-vous procéder ? Vous n'aurez aucun mal à trouver des confidents bienveillants, l'expérience du conflit étant très partagée : vous avez sûrement constaté, comme moi, qu'il suffit de savoir écouter les autres avec patience pour recevoir beaucoup de confidences et que la plupart des sujets de tourment sont des conflits familiaux ou professionnels. Dans les métiers du soin : les masseurs, coiffeurs, esthéticiennes, médecins parfois sont invités indirectement à remplir aussi ce rôle. Mais si l'écoute de l'autre quand elle est empathique apporte un moment de soutien et de consolation, elle ne suffit pas. Les conflits sont complexes. Le rôle que jouaient les prêtres et les personnes âgées autrefois est tenu désormais par les psychologues et tous les professionnels de l'écoute. Les émissions de télévision consacrées aux problèmes de la famille et du couple se multiplient. Le développement du coaching va dans la même direction. L'aide de professionnels est parfois indispensable. En effet, seule une analyse de ce qui se passe en vous et avec les autres permet de comprendre à quel type de système conflictuel vous avez affaire et de vous apporter les solutions qui correspondent.

## IL FAUT APPRENDRE À IDENTIFIER VOTRE CONFLIT ET À L'ANALYSER

Ce livre vous propose donc un moyen d'analyser les conflits et une démarche pour en sortir.

J'utilise pour cela les concepts et les pratiques d'une démarche privilégiée : l'analyse transactionnelle. Nous avons en effet besoin d'une théorie pour lire le monde. Or les conflits que nous avons avec les autres sont souvent liés à nos conflits intrapsychiques, un conflit en cachant un autre. L'analyse transactionnelle a l'avantage de nous apporter une lecture de notre réalité intérieure et de la réalité extérieure de nos relations. Elle décrit en effet la construction de la personnalité à partir de l'enfance (modèle des états du moi et du scénario de vie) et les échanges que nous développons avec les autres (modèle des transactions) et elle le fait dans un langage accessible à tous, ce qui permet une vulgarisation de qualité.

Sa philosophie est positive et optimiste : chacun a sa part dans la relation avec l'autre ; les choix ne sont donc pas définitifs. Ce que nous avons décidé autrefois, faute de mieux, peut être changé aujourd'hui.

Je m'adresse à des publics qui en connaissent déjà un peu les bases, mais aussi aux personnes simplement curieuses de psychologie. J'explique au fur et à mesure le minimum nécessaire à la compréhension de mon analyse.

Je suis enseignante et superviseur en analyse transactionnelle dans le domaine de l'éducation. Après une carrière d'enseignante en lycée, puis de formatrice et d'inspectrice primaire, je me consacre à la formation d'analystes transactionnels et à l'accompagnement des personnes en difficulté ponctuelle. C'est pourquoi je parle de mes étudiants et de mes clients.

Je me situe dans le courant de la « psychiatrie sociale » qui cherche à appliquer les modèles de l'analyse transactionnelle à la vie sociale. Je suis intéressée par le comportement habituel des gens et non par le comportement pathologique, par la santé mentale

et le changement, ce à quoi m'invite ma formation d'éducatrice. Je pense, comme l'écrivait Eric Berne, le fondateur de l'analyse transactionnelle, qu'« *on peut comprendre et aider les personnes en s'attachant à leur comportement ici et maintenant dans un contexte relationnel et social* <sup>1</sup> ».

Le cadre de référence qui est le mien est donc celui de la psychologie et du développement personnel. Il a aussi ses limites. Je sais que beaucoup de situations personnelles problématiques sont fortement influencées par les conditions sociales, économiques ou politiques. Je crois cependant qu'il existe pour chacun de nous une marge de liberté utilisable.

### MÊME SI VOTRE MARGE DE MANOEUVRE EST ÉTROITE, VOUS SAUREZ AINSI COMMENT AGIR

Il existe en effet toujours une marge de manœuvre à l'intérieur de laquelle on peut intervenir à condition pour vous d'avoir reconnu le type de conflit, la place que vous y tenez et que vous vous entraîniez à appliquer les solutions qui existent.

Voici les quatre différentes étapes du parcours que je vous propose :

- Vous avez un conflit. Nous regarderons comment nous pouvons l'analyser à partir des quatre moteurs de conflits que nous fait comprendre l'analyse transactionnelle.
- Vous pourrez ensuite, en vous centrant sur vous-même, vous demander comment vous vous positionnez dans ce conflit, pourquoi vous voulez le résoudre et si c'est à vous de le faire.
- Si c'est le cas, nous regarderons quelles stratégies vous avez à votre disposition.
- Enfin, nous examinerons quels savoir-faire vous seront utiles tout au long de ce parcours.

Vous trouverez à chaque étape :

- Des exemples concrets et des situations conflictuelles familières.

---

1. E. Berne : Des jeux et des hommes, Stock, P 51 à 54.

N'hésitez pas à circuler dans le livre. Je l'ai conçu comme une sorte de manuel de la gestion et de la prévention des conflits. Il offre plusieurs entrées du conflit lui-même aux compétences relationnelles qui favorisent la résolution. Ainsi, vous trouverez facilement ce qui vous sera utile.





Partie

I

## LE CONFLIT

*Comment identifier la source  
et le moteur de votre conflit*

*Dans un premier temps, identifier d'où viennent  
les conflits  
pour pouvoir les résoudre.*

*Qu'est-ce qui alimente les conflits ?*

*Ils proviennent d'abord selon moi de nos différences.*

*Ces différences concernent les besoins, les valeurs,  
le cadre de référence et les rôles.*

*Ils peuvent ensuite provenir de nos manières  
privilegiées d'entrer en relation, que l'analyse  
transactionnelle attribue à nos choix de scénario.*

*Ce sont des relations qui fonctionnent  
de manière automatique.*

*Ils peuvent enfin être des conflits d'intérêt,*

*Ou encore des conflits de pouvoir.*

*Nous examinerons successivement ces différentes  
catégories de conflits.*

