

Christophe Carré

# Sortir des conflits avec les autres

Nouvelle édition du titre  
*Surmonter les conflits*

© Groupe Eyrolles, 2002, 2004,

ISBN 2-7081-3536-8

**EYROLLES**



# Chapitre 1

# Le conflit fait partie de la vie



## Qu'est-ce qu'un conflit ?

Le mot « conflit » vient du latin *conflictus* qui signifie choc, affrontement, heurt. Il existe naturellement plusieurs degrés dans le conflit qui peuvent aller de la simple opposition (certains conflits passant même parfois inaperçus) jusqu'au désaccord violent assez fidèlement traduit par l'anglicisme « *clash* » qui signifie fracas. Aller au clash, c'est être à la limite de la rupture pure et simple, de l'agression.

Le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportements, de motivations, de besoins, d'intérêts, d'opinions ou de valeurs antagonistes. Il met en présence un, deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage dans les relations avec le monde extérieur et les autres.

Il existe plusieurs types de conflits : intérieurs, interpersonnels, dans ou entre des groupes ou des organisations.

## Les conflits intérieurs

Lorsque cette confrontation d'éléments antagonistes semble se limiter à un individu isolé chez lequel elle crée une tension et un déséquilibre, on parle de conflit intérieur, de conflit psychique ou encore de conflit intrapersonnel.



### Quatre formes de conflits intrapersonnels

*Muriel est cadre dans une société de maintenance informatique. Son directeur général lui propose une promotion avec d'importants avantages à la clé. Mais la médaille a son revers : elle doit quitter le Sud-Est, où elle réside avec sa famille, pour rejoindre la capitale. Muriel est tenaillée entre le désir de s'accomplir dans un travail passionnant et la volonté de préserver une bonne qualité de vie pour les siens.*

## Sortir des conflits avec les autres

*Marc doit annoncer une série de licenciements secs. Étant donné ses responsabilités dans l'entreprise, cette tâche pénible lui incombe. Il pense que d'autres solutions moins brutales auraient pu être envisagées, mais il ne lui appartient pas de décider de la politique qui doit être menée dans ce domaine.*

*Antoine est passionné de pêche en mer. Chaque été, il loue un bateau sur lequel il entraîne, dès l'aube, sa femme Catherine. Catherine a une peur bleue de l'eau et se montre fréquemment sujette au mal de mer. Mais son mari a besoin d'un équipier. Elle ne veut pas le décevoir. De fait, tous les matins elle embarque malgré une sérieuse lombalgie. Catherine a remarqué qu'en dehors de ces périodes de vacances, elle n'avait jamais mal au dos.*

*Mylène, jeune professeur de lettres explique : « Pour moi, enseigner, c'était une vocation. J'étais attachée aux valeurs républicaines de l'école : le savoir, la culture, l'égalité des chances. Sur le terrain, j'ai vite perdu mes illusions. Je pense que je vais laisser tomber ce métier. »*

Ces exemples décrivent quatre types de conflits intrapersonnels particulièrement fréquents dans la vie quotidienne. Ils font apparaître un décalage entre les motivations ou les valeurs d'un individu et ses actions, ses expériences ou ses choix. C'est le principe même du conflit intérieur.

Dans l'exemple 1, Muriel est confrontée au dilemme de l'âne de Buridan mort de soif entre deux seaux d'eau placés à égale distance parce qu'il n'avait pas su lequel choisir. La situation vécue par Muriel est conflictuelle dans la mesure où elle doit opérer un choix entre deux types de motivations qui sont orientées différemment.

Dans l'exemple 2, Marc est soumis à une situation paradoxale : il est contraint d'agir dans une voie qu'il réprouve. Le conflit intérieur naît cette fois du décalage qui existe entre les valeurs personnelles de Marc et l'action qu'il va devoir accomplir pour justifier ou conserver son statut social.

Dans l'exemple 3, Catherine accepte une forme de soumission dans laquelle elle occulte ses besoins personnels (par exemple aller à la plage, jouer au tennis...) pour satisfaire les besoins d'Antoine. Qu'elle souffre de douleurs

# 1. Le conflit fait partie de la vie

dorsales n'a sans doute rien d'anodin : le corps exprime souvent ce que nous nous refusons à dire. Dans cet exemple, on observe une nouvelle contradiction entre le « programme » de Catherine : ce qu'elle ressent, ses aspirations profondes, et ses actes.

Dans l'exemple 4, le conflit intrapersonnel vécu par Mylène procède du désaccord qui apparaît entre l'idée qu'elle se fait de la réalité et l'expérience qu'elle en a. Si ce désaccord devient source d'une tension intérieure et d'un sentiment de culpabilité, il est conflictuel.



## À votre avis ? (n° 1)

Le conflit intérieur ne touche que les personnes fragiles psychologiquement.

Un point est à souligner : les conflits intrapersonnels ne constituent pas des symptômes séparables du contexte dans lequel ils interviennent. Autrement dit, ils traduisent une situation instable, un déséquilibre relationnel entre l'individu et son environnement. Et par un effet d'écho, ils se répercutent inévitablement sur l'extérieur, notamment sur les relations que nous entretenons avec nos proches. Même s'ils ne sont pas eux-mêmes directement impliqués dans le conflit.

Le conflit intérieur peut donc très rapidement évoluer vers des formes de conflit plus ouvertes. Le sentiment de frustration vécu à titre individuel par les protagonistes s'exprimant cette fois à travers la relation. Muriel peut entrer en conflit avec son directeur général qui lui impose une prise de décision qu'elle ne souhaite pas. Marc peut refuser la tâche qui lui est assignée et s'opposer à ses supérieurs hiérarchiques. Quant à Catherine, rien n'exclut qu'elle ne s'affronte avec son mari pour lui faire entendre clairement ses besoins personnels. Mylène pourra, dans sa situation, reprocher à ses amis ou à ses parents de ne pas lui avoir ouvert les yeux sur ce que représente, en réalité, le métier de professeur.

Sans doute peut-on affirmer que la majorité des conflits interpersonnels découlent d'un conflit intérieur.

# Sortir des conflits avec les autres

## Les conflits interpersonnels

Les conflits interpersonnels désignent les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits interpersonnels opposant deux personnes sont d'ailleurs les plus fréquents. Ils traduisent un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et campent sur leur position. Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle exclusif du lui ou moi et non pas selon le modèle du lui et moi.



### Repas dominical

*Le premier dimanche du mois, M. et Mme Petit reçoivent leurs enfants pour le déjeuner. Ce jour-là, au cours du repas, Norbert, leur fils aîné entame une discussion sur l'actualité politique avec Paul, le mari de sa sœur cadette. Les deux hommes ne s'apprécient qu'avec beaucoup de modération. Très vite ils entrent en conflit, la discussion dégénère et les insultes pleuvent au grand dam des parents qui précipitent fromages et dessert avec une rapidité déconcertante. Les autres membres de la famille essaient de calmer le jeu. Sans succès. Paul quitte la table en décrétant qu'à l'avenir il ne participerait à aucun repas si Norbert devait également y être convié.*

Deux points importants sont à retenir de cet exemple.

Norbert et Paul sont en désaccord sur des valeurs ou des convictions politiques. Mais ce conflit apparent ne représente probablement que la partie émergée de l'iceberg. Il dénote beaucoup plus largement une relation perturbée entre les deux hommes. On serait presque tenté de dire que n'importe quel autre sujet de conversation leur aurait permis d'entrer dans ce jeu conflictuel. En d'autres termes, les conflits sont comme les arbres qui cachent la forêt : il y a souvent autre chose derrière... Expliquer aux prota-

# 1. Le conflit fait partie de la vie

gonistes que chacun est libre de ses croyances et que le respect de l'autre commence par l'écoute ne serait sans doute pas d'une très grande efficacité dans le cas présent. Précisément parce que *là n'est pas le problème*.

On remarque également que, poursuivant la logique du lui ou moi citée précédemment, Paul tente de gagner à sa cause d'autres membres de la famille. Il use de la manipulation et du chantage affectif pour que les autres se positionnent par rapport au conflit qui l'oppose à Norbert. Cette pratique de la coalition est relativement fréquente dans les conflits interpersonnels. D'autant que certaines personnes se prêtent avec une rare jouissance à ce genre de ralliement. Lorsque le processus se généralise à l'ensemble des individus, par exemple dans un système familial ou une équipe de travail, on doit bien considérer que le conflit cesse d'être l'apanage de ses instigateurs. Il devient l'affaire de tous et signale de graves difficultés relationnelles.



## À votre avis ? (n° 2)

Le conflit traduit une faillite relationnelle.

Tous les conflits ne s'inscrivent pas dans un système relationnel préexistant. On observe des formes de conflit plus directes. C'est le cas notamment lorsque deux personnes qui ne se connaissent pas entrent en désaccord.



## Au service « état civil » de la mairie de Villefosse

**L'homme :** Voilà près d'une heure que j'attends pour obtenir ce fichu document.

**L'employée :** Que voulez-vous que j'y fasse ?

**L'homme :** C'est la meilleure ! Vous pensez peut-être que je n'ai que ça à faire ?

**L'employée :** Monsieur, j'ai le regret de vous informer que je ne suis pas une pieuvre. Je n'ai malheureusement que deux bras. (Le téléphone sonne.)

**L'employée :** Allo ? Oui... À quelle date ? Ne quittez pas, je vais consulter les archives. (Elle se lève.)

## Sortir des conflits avec les autres

**L'homme :** *Moi je dis bravo ! Vive le service public !*

**L'employée :** *Le service public n'a que faire de vos remarques.*



Ce conflit oppose en premier lieu un usager avec une institution locale. La dissension porte sur le décalage entre les attentes de l'usager (obtenir rapidement un papier) et la réponse de l'administration (le faire attendre une heure). Nous sommes d'accord sur le fait que l'employée n'est pas directement responsable de la charge de travail qui lui est imposée. Pourtant, le conflit initial, de besoin, se transforme assez rapidement en conflit interpersonnel. Cette évolution est due essentiellement à l'approche négative de l'employée municipale. En effet, celle-ci a sans doute eu le sentiment d'être attaquée personnellement. Elle a répondu au mécontentement de l'usager soit de manière agressive, soit sur le ton de l'ironie. En agissant de la sorte, elle a conforté son interlocuteur dans un comportement offensif, renforçant ainsi le processus par un effet « boule-de-neige ».



# 1. Le conflit fait partie de la vie

Pour éviter que les conflits de besoin ne se transforment en conflits de personnes, il existe évidemment des voies moins tranchées. Gérer l'agressivité de l'autre, écouter la plainte en apaisant sa propre réactivité, expliquer sont par exemple des conduites qui permettent de négocier positivement les situations de conflit.

## Deux types fréquents de conflits interpersonnels

### Les conflits hiérarchiques

Pression constante des « petits chefs », abus de pouvoir, dévalorisation systématique, dénigrement sous cape, brimades, tentatives manipulatoires, harcèlement et persécutions publiques sont le lot quotidien de bon nombre d'organisations. Ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat social qui conduit à la démobilisation des personnes, à des souffrances psychiques parfois graves et à d'incessantes guérillas souterraines dont nul ne sort grandi. Le système hiérarchique, pyramidal et descendant est fréquemment à l'origine de ces maux. La régulation du conflit passe par une prise en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de l'organisation, de l'expertise des individus, des systèmes de règles. Elle est, en général, complexe et révélatrice de la santé relationnelle de l'entreprise. Une issue peut parfois être trouvée par l'action collective ou par l'intervention d'un tiers, neutre et impartial, qui jouera le rôle de médiateur.

### Les conflits intuitifs

« Je ne peux pas le voir en peinture. » « Il ne me revient pas. » « Je ne peux pas le sentir. » « À le voir, j'attrape des boutons. » Ces réflexions illustrent bien les prémisses du conflit intuitif. À priori, le blocage ne repose pas sur des faits objectifs, mais sur des pressentiments. Aucune information rationnelle consciente ne peut être apportée pour expliquer que l'on ne supporte pas une personne, sa démarche, sa façon d'être ou de parler. Mais à la moindre occasion, on est prêt à entrer en conflit avec elle, sur-

# Sortir des conflits avec les autres

tout si elle éprouve des sentiments similaires à notre égard. Pour sortir de ce type de conflit larvé, il est utile de s'interroger sur la nature des rapports que l'on entretient avec les autres et sur le sens caché de cette antipathie apparemment sans fondement.

## Les conflits organisationnels

Les groupes ne sont pas de simples agglomérats d'individualités. Un groupe suppose une rencontre, dans un cadre, à l'intérieur duquel se jouent à la fois des scénarios individuels et une histoire collective. Parce qu'ils sont le champ de processus collectifs complexes, de tensions affectives, de phénomènes de résistance, les groupes sont très souvent confrontés à différents types de conflits. Toutefois, ces conflits permettent d'évaluer le degré d'ouverture, de tolérance et de solidarité d'une communauté, ceci à condition qu'ils suscitent la discussion entre les membres du groupe ou entre des organisations qui ont des opinions divergentes. Si le débat n'a pas lieu, si le conflit est évité ou renforcé, le groupe s'oriente vers le déclin ou l'éclatement.

## Les conflits intragroupes

Cette expression désigne les conflits qui apparaissent entre des individus appartenant à un même ensemble, une même équipe.



### Conflit intragroupe dans un club d'aviron

Pascal préside « L'aviron-club Neuvilleois », une association sportive classée au niveau régional. Depuis quelques semaines, un conflit oppose les tenants de la compétition de haut niveau aux plaisanciers qui considèrent la pratique de l'aviron comme un agrément. Les deux sous-groupes sont en désaccord sur les orientations à prendre pour le club. Les uns souhaitent renforcer le recrutement et la formation de jeunes recrues prometteuses et limiter le « tourisme » sportif. Les autres préfèrent ouvrir le club au plus grand nombre quitte à lâcher la compétition. Pascal ne sait pas comment faire évoluer la situation pour sortir de cette impasse.

# 1. Le conflit fait partie de la vie

Les conflits dans les groupes peuvent être de nature interpersonnelle (des membres du groupe sont en désaccord à titre individuel et ce désaccord rejait sur la vie du groupe) ou concerner plusieurs sous-groupes, plusieurs clans. Le leader, c'est-à-dire la personne centrale, celle qui conduit le groupe, joue un rôle important dans l'analyse des tensions et la régulation des conflits. Son aptitude à percevoir le climat du groupe, sa méthode d'animation et sa façon d'organiser les échanges orientent l'issue de la crise.



## À votre avis ? (n° 3)

Si l'on fait preuve d'un peu d'autoritarisme, on évite les conflits.

## Les conflits intergroupes

Ils se rapportent aux désaccords qui intéressent au moins deux collectivités, deux organisations ou communautés.



### Conflit intergroupe au collège de la Cerisaie

*Les parents d'élèves du collège de la Cerisaie ont constitué un collectif pour exiger qu'un certain nombre d'équipements de sécurité soient mis en place à proximité de l'établissement scolaire. Ce dispositif nécessite une redistribution des locaux à laquelle l'administration scolaire se refuse à souscrire. En plus de cela, la municipalité fait traîner le dossier et laisse entendre à mots couverts qu'elle n'accordera pas la totalité des subventions nécessaires à la réalisation des travaux. Les trois parties s'affrontent au cours d'une réunion houleuse où les uns sont taxés d'irresponsabilité, les autres de conservatisme et les demandeurs, d'exigences déraisonnables.*

Il s'agit là d'un cas typique de conflit intergroupe dans lequel trois forces s'opposent. Le désaccord porte sur les objectifs poursuivis par les uns et les autres mais sans doute également sur les valeurs et la culture auxquelles chaque groupe adhère et qui fondent le lien collectif. Il est impor-

## Sortir des conflits avec les autres

tant de souligner que les tensions intergroupes ont souvent pour effet de renforcer la cohésion au sein du groupe en même temps qu'elles entraînent des attitudes agressives vis-à-vis de l'extérieur.



### À votre avis ? Réponses 1 à 3

1. FAUX. Le conflit intérieur est symptomatique d'une relation perturbée avec l'environnement. Tout individu y est confronté à un moment ou à un autre de son existence. Toutefois, les réponses apportées diffèrent selon les personnes. Elles sont plus ou moins adaptées à la situation.
2. FAUX. Le conflit est un élément constitutif de la relation. Il devient positif à partir du moment où les protagonistes l'utilisent pour redéfinir leur relation sur de nouvelles bases plus saines.
3. FAUX. Parce qu'il est un excès d'affirmation de soi, l'autoritarisme ne permet pas aux autres d'évoluer. Les conflits apparaissent, certes moins ouvertement, mais ils n'en demeurent pas moins présents et se manifestent par une animosité latente, des ressentiments et, souvent, un désir de revanche.

### Mémento du chapitre 1

Le conflit met en présence un ou plusieurs individus confrontés à des divergences de points de vue, de besoins ou de comportements. On distingue plusieurs types de conflits selon le nombre de personnes engagées dans la confrontation et la nature de leur relation. Les conflits intérieurs ne concernent qu'un seul individu, mais ils peuvent se répercuter sur l'extérieur et se transformer en conflits avec d'autres personnes. Les conflits interpersonnels désignent les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits hiérarchiques et les conflits intuitifs sont, par exemple, deux types de conflit interpersonnel. Lorsque des tensions apparaissent à l'intérieur d'un groupe ou entre des groupes différents, on parle de conflit organisationnel. Dans ce cas, des processus collectifs complexes entrent en jeu.

Christophe Carré

# Sortir des conflits avec les autres

Nouvelle édition du titre  
*Surmonter les conflits*

© Groupe Eyrolles, 2002, 2004,

ISBN 2-7081-3536-8

**EYROLLES**



<b>Introduction : Changer soi-même</b> .....	<b>7</b>
<b>Première partie : Les conflits sont-ils inévitables ?</b> .....	<b>9</b>
Les conflits sont inévitables .....	11
Les conflits sont évitables .....	11
Les conflits sont souhaitables .....	12
Les conflits ne sont pas souhaitables .....	12
<b>Chapitre 1 : Le conflit fait partie de la vie</b> .....	<b>13</b>
Qu'est-ce qu'un conflit ? .....	15
Les conflits intérieurs .....	15
Les conflits interpersonnels .....	18
Deux types fréquents de conflits interpersonnels .....	21
Les conflits hiérarchiques .....	21
Les conflits intuitifs .....	21
Les conflits organisationnels .....	22
Les conflits intragroupes .....	22
Les conflits intergroupes .....	23
<b>Chapitre 2 : Pourquoi entrons-nous en conflit ?</b> .....	<b>25</b>
Les décalages .....	27
Dans le domaine sensoriel .....	27
Dans le domaine culturel .....	28
Dans le domaine individuel .....	29
Quels sont les principaux motifs de désaccord ? .....	30
Les conflits de besoins .....	31
Les conflits de valeur .....	33
Les conflits de rôles .....	35

# Sortir des conflits avec les autres

<b>Chapitre 3 : Les phases d'évolution du conflit</b> . . . . .	<b>39</b>
Le prélude . . . . .	41
La phase de latence . . . . .	42
La recherche d'information . . . . .	42
L'opposition affirmée . . . . .	42
Le conflit déclaré . . . . .	43
<b>Chapitre 4 : Le conflit fait peur</b> . . . . .	<b>45</b>
Les influences culturelles . . . . .	47
Les facteurs sous-jacents . . . . .	48
Le mythe de la communication . . . . .	48
Avez-vous peur des conflits ? . . . . .	49
Pourquoi le conflit nous fait-il peur ? . . . . .	50
Le conflit est une forme de violence . . . . .	50
Le conflit est un drame . . . . .	51
Le conflit est une faiblesse . . . . .	52
Le conflit fait apparaître les différences . . . . .	52
Les attitudes réactionnelles . . . . .	52
Le conflit nous remet en cause . . . . .	53
Le conflit nous entraîne vers l'inconnu . . . . .	54
« Ça devait arriver ! » . . . . .	54
<b>Chapitre 5 : Le conflit peut devenir constructif</b> . . . . .	<b>57</b>
Est-il souhaitable de tout faire pour éviter les conflits ? . . . . .	59
Le syndrome de la photocopieuse . . . . .	60

# Table des matières

Changer d'approche .....	61
Sous-estimer les conflits .....	62
Le conflit rend plus fort .....	63
Faire apparaître les conflits .....	63
Changer soi-même .....	64
Changer son regard sur les autres .....	65
<b>Deuxième partie : Comment fonctionne la communication ? .....</b>	<b>67</b>
<b>Chapitre 6 : Pour comprendre la communication .....</b>	<b>71</b>
Prendre sa place dans l'orchestre .....	73
Ne pas communiquer : mission impossible .....	74
La planète des signes .....	74
L'éternelle question : « Qui a commencé ? » .....	75
Le feed-back .....	76
Distinguer les deux niveaux de la communication .....	76
Prendre en compte le non-verbal .....	78
Être soi-même .....	78
Observer les échanges .....	79
Le miroir .....	79
La complémentarité .....	79
D'un modèle à l'autre .....	80
Ne pas négliger la situation .....	81
Aller vers l'autre .....	81



# Sortir des conflits avec les autres

<b>Chapitre 7 : Aux sources du conflit</b> . . . . .	<b>85</b>
Les problèmes de définition . . . . .	87
Les erreurs d'interprétation . . . . .	88
La généralisation . . . . .	88
Le filtrage . . . . .	89
La déformation . . . . .	90
Les pièges personnels . . . . .	91
L'accumulation émotionnelle . . . . .	91
Les comportements parasites . . . . .	92
Les difficultés à prendre du recul . . . . .	93
Les enjeux cachés . . . . .	94
Ne pas perdre la face . . . . .	94
Garder ses distances . . . . .	95
Accepter ou refuser certains types de relation . . . . .	95
Influencer l'autre . . . . .	95
Les jeux conflictuels . . . . .	96
Les types d'échange . . . . .	97
Le triangle dramatique . . . . .	97
Le Persécuteur . . . . .	98
La Victime . . . . .	98
Le Sauveur . . . . .	98
<b>Chapitre 8 : Les règles d'or de la communication en situation de conflit</b> . . . . .	<b>101</b>
Première règle : être clair et cohérent . . . . .	104
Deuxième règle : être attentif à l'autre . . . . .	105

# Table des matières

Troisième règle : soigner la relation .....	105
Définir une ligne directrice .....	106
1. Faire le bilan .....	107
2. Se protéger mutuellement .....	108
3. S'autoriser à parler .....	108
4. S'efforcer de trouver des solutions .....	108
5. Rappeler la loi .....	109
Prendre de la distance .....	109
Croire à ce que l'on fait .....	110
Garder son calme .....	111
Savoir se défendre .....	112
<b>Chapitre 9 : La communication non violente .....</b>	<b>115</b>
Première étape : situer le problème .....	118
Deuxième étape : nommer ses émotions .....	118
Troisième étape : analyser ses besoins .....	120
Quatrième étape : formuler une demande .....	120
Aider les autres .....	122
Des attitudes qui appellent la vigilance .....	122
Décider .....	122
Juger .....	123
Interpréter .....	123
Enquêter .....	123
Soutenir .....	123
Comprendre .....	124

# Sortir des conflits avec les autres

## Troisième partie : Comment agir sur les conflits ? . . . . . 127

### Chapitre 10 : Votre présence face au conflit . . . . . 131

Répondre au conflit . . . . . 134

La fuite . . . . . 134

La soumission . . . . . 135

L'agression . . . . . 135

La manipulation . . . . . 135

L'affirmation de soi . . . . . 137

Être présent . . . . . 142

L'aisance verbale . . . . . 142

L'autorité . . . . . 142

La séduction personnelle . . . . . 143

Être aux autres . . . . . 144

Le besoin d'inclusion . . . . . 144

Le besoin de contrôle . . . . . 144

Le besoin d'affection . . . . . 144

Comprendre comment nous fonctionnons . . . . . 145

Gérer son stress . . . . . 146

L'action . . . . . 147

L'inhibition . . . . . 147

Se préparer au face-à-face . . . . . 148

### Chapitre 11 : Le moment de la confrontation . . . . . 153

Le dialogue indispensable . . . . . 155

Les conditions du dialogue . . . . . 156

# Table des matières

Se taire et écouter .....	157
La force du silence .....	158
L'écoute sincère .....	159
Les outils du dialogue .....	160
Un regard qui en dit long .....	162
L'art de la négociation .....	163
Avant la négociation .....	163
Pendant la négociation .....	165
Après la négociation .....	167
<b>Chapitre 12 : Le conflit, et après ? .....</b>	<b>171</b>
Les issues au conflit .....	173
Issue positive .....	173
Retournement .....	173
Usage d'une contrainte .....	173
Persistance du conflit .....	174
Retour en arrière .....	174
Cessation de la relation .....	174
Sortir du conflit .....	174
Continuer à vivre ensemble .....	175
Soigner la relation .....	176
Que faire si le conflit persiste ? .....	177
Traiter avec une personne hostile .....	179
Que faire ? .....	180
Si l'autre est de mauvaise foi .....	180

# Sortir des conflits avec les autres

Si l'autre vous critique systématiquement . . . . .	180
Si l'autre est agressif . . . . .	180
Si l'autre est inerte . . . . .	181
Si l'autre tombe des nues . . . . .	181
Si l'autre vous fait la morale . . . . .	181
Si l'autre est incohérent . . . . .	182
Si l'autre ne pense qu'à lui . . . . .	182
Si l'autre est angoissé . . . . .	182
Si l'autre vous congédie . . . . .	183
Utiliser des solutions alternatives . . . . .	183
Le recadrage . . . . .	183
L'intervention d'un tiers . . . . .	184
L'arbitrage . . . . .	185
La conciliation . . . . .	185
La médiation . . . . .	185
Rompre les amarres . . . . .	186
Ne pas se voiler la face . . . . .	186
Faire son deuil de la relation . . . . .	187
Vivre l'après . . . . .	187
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>191</b>
<b>Bibliographie . . . . .</b>	<b>195</b>

Dépôt légal : novembre 2003

Imprimé en Allemagne  
par Clausen & Bosse