

**Regards sur le conflit et sa gestion constructive**

par François BAZIER

• • • **Cahier**  
1

## Regards sur le conflit et sa gestion constructive

La gestion positive des conflits implique de pouvoir activer des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être, des compétences que l'Université de Paix s'attache à promouvoir et à développer au fil de son travail. Le présent fascicule présente un aperçu sélectif et très partiel de principes et d'outils qui sous-tendent ce travail.

Ce cahier peut être considéré comme un échantillon parmi d'autres. Les quatre textes reproduits ont été écrits séparément pour être initialement publiés dans la revue Technopoles, revue destinée aux entreprises du sud du pays et du Grand-Duché.

Le premier texte traite des origines du conflit, de leur enracinement ; ce repérage permet de mieux calibrer le mode d'action à entreprendre. Le second texte souligne que nous parlons toujours à partir d'un point de vue, forcément partisan, qui fonde notre opinion et fait notre vérité. Les troisième et quatrième textes sont centrés sur la notion de besoins vitaux, essentiels pour l'être humain, mais différents pour chacun d'entre-nous.

S'interroger sur les besoins nous aide à découvrir ce qui motive les comportements humains et donc à mieux gérer les conflits.

### Sommaire :

1. Les racines du conflit 3
  - Le conflit peut prendre racine au niveau personnel
  - La relation à l'autre peut être la source du conflit
  - Le conflit peut naître de la vie du groupe
  - Le type d'organisation peut générer des conflits
  - Le conflit peut trouver racine dans la culture et les normes véhiculées
  
2. De mon point de vue, j'ai toujours raison 6
  
3. Il nous faut prendre soin de nos besoins... 8
  - Structurer les besoins
  - Pour mieux gérer les conflits
  
4. Nous sommes tous identiques, mais tellement différents 10
  - Faire coïncider les nécessités de l'entreprise avec les aspirations du travailleur
  - Différents types de personnalités

## I. Les racines du conflit

Nous vous invitons à aborder une grille permettant de décoder les origines du conflit. Cette grille repose sur un modèle de Jacques Ardoino et permet d'opérer un classement des situations insatisfaisantes conflictuelles.

Apprendre à résoudre ou à gérer positivement les conflits constitue un processus vaste qui ne se réduit pas à quelques trucs ou ficelles. C'est un apprentissage relativement complexe qui peut prendre du temps et qui débouche souvent, pour être valable, sur certaines remises en question. En effet, la compréhension intellectuelle des mécanismes du conflit doit pouvoir se poursuivre par une modification des attitudes et des comportements mis en œuvre.

Cependant, il est possible et permis de progresser par étapes. Chaque découverte est une façon d'avancer un peu plus vers des solutions cohérentes et durables. C'est en ce sens qu'il est préférable de parler de gestion des conflits plutôt que de résolution des conflits, qui pourrait supposer qu'une solution toute prête, unique et définitive existe au problème posé par le conflit.

Apprendre à gérer les conflits se fait bien entendu moins en lisant tel ou tel article ou livre qu'au travers de l'expérimentation dans le concret de la vie quotidienne. Il est cependant envisageable de se former à la gestion des conflits.

Diverses méthodes de formation existent. Elles vont de l'analyse des sources du conflit à l'élaboration de solutions et l'intégration de comportements correcteurs.

Avec son modèle théorique, Jacques Ardoino offre un outil permettant de distinguer différents niveaux d'interprétations possibles de situations insatisfaisantes conflictuelles.

### ● ● ● le conflit peut prendre racine au niveau personnel

Une majorité de conflits trouve leur origine dans l'état de la personne, dans ce qu'elle vit au présent, dans sa perception des choses, dans ses valeurs, dans ses besoins.

Ainsi, si je suis physiquement fatigué, je serai certainement moins apte à entendre une sollicitation venant de l'autre, à écouter une de ses demandes ou à supporter une remarque critique. De même, si je suis mal dans ma peau, si je me sens dévalorisé, si je suis mécontent, si j'ai peur de l'avenir, j'aurai moins de ressources pour affronter les tensions qui surgissent et les problèmes relationnels.

Agir sur les conflits qui se situent au niveau de la personne, implique de créer de meilleures conditions de vie physique et psychique. La réponse sera d'aller mieux, d'être en forme, de se sentir bien, bref de se donner les conditions pour bien réagir face au conflit.

Cela me demande d'abord de prendre soin de moi, partant de l'idée fondamentale qu'il est plus facile, rapide et pertinent d'agir sur moi, plutôt que d'attendre de l'entourage qu'il s'occupe de moi. Cela me demande également, si je suis en position de responsabilité, de procurer aux autres dont je suis responsable (enfants, élèves, employés, collaborateurs...) les meilleures conditions de développement.

### ●●● la relation à l'autre peut être la source du conflit

Le deuxième niveau d'enracinement des conflits se situe dans la relation. L'origine du conflit est ici dans l'interpersonnel. Les personnes en présence ont des besoins contradictoires, des valeurs divergentes, une communication difficile. On dira parfois qu'elles ne s'entendent pas. C'est donc au niveau de la relation qu'il faudra chercher l'issue du conflit. C'est ce qui se passe entre moi et l'autre qui fait problème et c'est ce qui se passe entre moi et l'autre qui pourra être amélioré. L'outil principal de résolution de ce type de conflit reste la communication. Communiquer avec l'autre pour préciser mes besoins sera le mode d'action principal : "qu'est-ce que je veux, fondamentalement, pour moi ?" et "qu'est-ce que tu veux fondamentalement toi ?". Bien entendu, savoir où agir n'implique pas de savoir comment agir. La bonne manière de faire avec l'autre qui est, pour l'instant, mon adversaire n'est pas simple à connaître et à maîtriser.

### ●●● le conflit peut naître de la vie du groupe

Notre culture qui privilégie l'individu néglige souvent le groupe et les phénomènes qui s'y manifestent. Le groupe peut

être défini comme un ensemble de personnes qui partagent des objectifs communs. Ces objectifs sont plus ou moins conscients, relativement bien définis, relativement bien compris. Chacun se perçoit plus ou moins fortement comme un des éléments du groupe. Qu'ils soient formels ou informels, les groupes sont traversés d'interactions diverses et sont soumis à des phénomènes remarquables comme la compétition, le conformisme, l'influence et le leadership... Le groupe, qu'il soit une équipe, un service, un atelier, une classe ou une famille, génère, de par le système particulier qu'il constitue, des conflits spécifiques qui gravitent souvent autour de la recherche d'un certain pouvoir. Ainsi, le conflit qui naît dans une équipe de travail doit être décodé finement : comment le pouvoir est-il partagé ? comment circule l'information et laquelle ? quelles sont les valeurs mises en avant ? comment les décisions sont-elles prises ? quels sont les rôles, fonctions et statuts de chacun ? quels sont les rapports avec les autres équipes ? ... Même si les individus paraissent plus faciles à comprendre et à faire fonctionner, il faut se garder de trop vite réduire les conflits qui existent dans les groupes à une simple mauvaise communication entre les personnes.

### ●●● le type d'organisation peut générer des conflits

La manière dont un atelier, un service, une équipe de travail, une école ou même une famille sont organisés aura de l'importance sur la vie du groupe et des individus qui y cohabitent. Au-delà de la vie du groupe, les conditions matérielles de travail, la répartition des tâches, les mécanismes de leur coordination, l'adaptation à l'environnement auront beaucoup d'importance dans la compréhension des conflits qui surgissent. Et cela est encore plus vrai si la structure de l'organisation est de taille importante. Une entreprise de petite dimension est certainement plus facile à coordonner.

L'analyse du fonctionnement organisationnel est précieuse et permet de découvrir comment la division en sous-systèmes spécialisés, départements, secteurs peut générer des conflits. Quelle est la disposition spatiale des différentes unités de production, comment les tâches sont-elles divisées, comment la coordination s'opère-t-elle, sont des questions qui mériteront d'être posées.

●●● **le conflit peut trouver racine dans la culture et les normes véhiculées**

Chaque époque crée ses références et ses normes. Chaque structure, chaque entreprise, chaque organisation a développé autour de ses missions et fonctions des valeurs propres. Ces valeurs fondent l'identité du groupe et créent une microsociété qui aura ses rites et ses symboles, ses croyances et ses interdits. La culture ainsi créée pourra favoriser ou non l'apparition de conflits. Ainsi en est-il de l'objet social de l'entreprise privée ou publique et de la manière de le présenter à l'intérieur comme à l'extérieur : nos missions sont-elles, par définition, porteuses de conflits ? met-on en avant la compétition ou la coopération ? les "autres" sont-ils des adversaires ou des

partenaires ? dans quel contexte idéologique général vivons-nous ? Quelles sont les valeurs socialement admises ? Les cinq niveaux d'analyse du conflit, ici rapidement présentés, constituent une trame utile pour repérer où porter l'action à mener. Plus nous sommes proches du premier niveau évoqué ci-dessus, plus nous avons prise sur les mécanismes du conflit. Il nous reste à mettre en œuvre les moyens adéquats pour démonter ces mécanismes.



## 2. De mon point de vue, j'ai toujours raison

Pour bien gérer les conflits interpersonnels, il faut bien entendu être capable de faire évoluer la relation dans un sens positif. Mais le point de départ de notre relation aux autres est notre manière de regarder le monde. C'est notre perception de la réalité qui va déterminer l'évolution de cette relation. Ainsi, la bonne gestion du conflit passe par la prise de conscience que nous avons tous un point de vue particulier, partiel et partisan.

Un vieux conte, peut-être indien, nous raconte à peu près ceci :

*Il était une fois un groupe d'aveugles qui se demandait à quoi pouvait bien ressembler un éléphant. Ils avaient appris qu'un éléphant se trouvait attaché pas très loin de l'endroit où ils se tenaient. Pour avoir une idée de ce que pouvait être un éléphant, ils décidèrent chacun à leur tour de s'en approcher doucement, de le toucher et de le palper prudemment. Le premier de ces aveugles s'avança jusqu'à l'éléphant et se cogna à une de ses énormes pattes qu'il saisit. De retour dans le groupe, il déclara, sûr de lui, qu'un éléphant ça ressemblait à une grosse colonne. Le deuxième aveugle s'approcha de l'animal et attrapa la queue de celui-ci. Il déclara à son groupe qu'un éléphant c'était flexible et rêche*

*comme une corde. Le troisième aveugle prit en mains la trompe de l'éléphant pour revenir dire que, par sa flexibilité cela ressemblait à un gros serpent. Le quatrième aveugle heurta une des défenses de l'éléphant et rejoignit le groupe pour affirmer qu'un éléphant, c'était pointu et dur comme une lance, le cinquième aveugle, lui, empoigna une des oreilles du pachyderme et rapporta qu'un éléphant bougeait et ventilait comme un éventail. Le dernier aveugle, en avançant vers l'animal le percuta dans les flancs et revint vers le groupe pour proclamer qu'un éléphant c'était immense comme une falaise...*

À la manière de ces aveugles chacun de nous a son point de vue sur les choses et sur la réalité qui l'entourent. On dira parfois que chacun a sa carte du monde, dans le sens que si le monde, l'univers, un continent ou un pays donné existe bel et bien, il existe également des centaines, des milliers de cartes routières, géologiques, fluviales, aériennes, administratives, climatiques, démographiques... aux échelles les plus diverses, représentant ce continent, ce pays, cet espace. De la même manière, chaque individu, mais aussi chaque groupe, possède une représentation, une carte du monde qui lui est propre : sa carte du monde.

Notre perception de la réalité est toujours partielle parce que nous sommes des êtres humains forcément limités. Elle est aussi sélective, parce que nous retenons ce qui a le plus de signification pour nous. Et c'est à partir de là que nous sommes forcément partiaux, partisans.

Notre perception est structurée et globale parce que nous percevons les choses qui nous sont données comme faisant partie d'un tout qui en donne le sens ; chaque objet et chaque personne sont perçus dans un environnement et dans un contexte qui nous fournissent des indices propres à les identifier. Ainsi, une dame qui circule en blouse blanche dans les couloirs d'un hôpital ne peut qu'être une infirmière, une kiné ou un médecin...

Notre perception se fabrique au fil de nos expériences, de notre éducation, de notre formation, de notre culture, de nos activités. Le point de vue de l'élève sur l'école est différent de celui de l'enseignant ou de celui des parents.

Mais on peut également dire que la perception est immédiate, car nous filtrons, organisons, modifions instantanément les données sensorielles qui parviennent à notre cerveau. Celui-ci fait le tri de ce qui est intéressant et utile en fonction de nos centres d'intérêts. Ainsi, si je suis préoccupé par le renouvellement de la photocopieuse de mon entreprise, je serai attiré par les photocopieuses que je rencontrerai dans l'avenir proche.

L'être humain a ceci de particulier qu'il ne supporte pas l'incertitude et que face à une situation ou une personne inconnues, il ressent le besoin de limiter cette incertitude en développant des comparaisons avec ce qu'il connaît ou qu'il a déjà vécu. Et, pour aller vite, il va attribuer à cette situation ou cette personne une note positive ou négative : ça me fait penser à tel événement ou telle personne qui était bon et agréable ou mauvais et désagréable. On dira que nous procédons par analogie en connotant positivement ou négativement. Cette opération de pensée binaire qui se fait très vite est un passage obligé et va être porteuse de conséquences pour la suite.

Fondamentalement, les conflits vont s'enraciner et se développer sur ces différences de perception. Accepter l'idée que j'ai un point de vue partisan ou au moins particulier sur telle question, tel problème, tel événement est le premier pas pour éviter de se laisser enfermer dans la relation conflictuelle.

Être capable de se mettre à la place de l'autre, d'être assez mobile que pour adopter son angle de vue, est le deuxième pas qui permettra de s'extraire du piège que peut constituer le conflit.

Car la perception est également projective : nous avons une tendance naturelle à attribuer aux autres nos propres sentiments et nos propres manières de penser. Ainsi si, moi, dans telle situation difficile, je reste calme, il est évident que l'autre doit également le rester.

Se mettre à la place de l'autre est une démarche raisonnablement facile, mais difficile à traduire dans un comportement sincère, serein, positif et acceptant, tellement notre manière de voir les choses fait partie de notre identité.

Soulignons enfin que notre perception, tronquée par définition, est façonnée et renforcée par le milieu social, le groupe, l'entreprise...

Apprendre à gérer positivement les conflits nous demandera de nous exercer concrètement à cette prise de recul pour évacuer ce postulat qui dit : "si, pour moi, c'est la vérité, l'autre se trompe et donc, c'est incontestablement de sa faute".

### 3. Il nous faut prendre soin de nos besoins...

Il nous faut prendre soin de nos besoins mais il nous faut aussi comprendre que l'autre a des besoins qui sont différents des nôtres. L'être humain est en effet un être de besoins : il est en bute à des besoins nombreux et variés qu'il n'a de cesse de satisfaire. Sous certains aspects, on peut considérer que toute l'existence humaine peut se résumer à cette recherche permanente d'assouvissement des besoins.

De nombreux auteurs, philosophes, psychologues, sociologues, ont développé des approches de l'homme centrées sur la notion de besoin. L'un des plus connus est certainement Abraham Maslow qui, dans les années 60, a élaboré une pyramide des besoins à cinq niveaux. Selon Maslow, la base des besoins humains est constituée des besoins d'ordre physiologique, comme respirer, manger, boire, dormir, fuir la douleur, avoir des relations sexuelles, etc. Au deuxième niveau, se situent des besoins tels que vivre en sécurité, se sentir à l'abri des intempéries, des agressions, des imprévus. Depuis l'homme préhistorique qui trouve refuge dans sa caverne, jusqu'à l'homme moderne fuyant la guerre, les catastrophes naturelles ou le non-emploi, le besoin de vivre sans peur dans un environnement sûr, ordonné, stable, s'est mani-

festé de diverses façons tout en restant essentiel. Ces deux niveaux de besoins ont été qualifiés de besoins fondamentaux, primaires : ils procèdent de l'animalité qui est en nous.

Les trois autres niveaux constituent une deuxième catégorie comprenant les besoins secondaires : ceux relatifs à la qualité de vie. Ainsi, au troisième type de besoins, figurent les besoins sociaux, d'appartenance et d'amour. Il s'agit de donner et recevoir de l'affection, échanger des relations intimes avec un conjoint, avoir des amis, faire partie intégrante de groupes cohérents, ne pas se sentir seul ou rejeté. Le quatrième niveau regroupe les besoins d'estime, de deux types : d'une part, l'estime de soi, reposant sur le fait de s'aimer soi-même, être fier de ce que l'on est et de ce que l'on fait, se sentir compétent, utile, capable de réussir ce que l'on entreprend; d'autre part l'estime de soi par les autres, être respecté et aimé par autrui, avoir un certain statut social et un certain prestige, être apprécié et reconnu. Au dernier niveau de la pyramide se trouvent les besoins de réalisation, appel à l'utilisation et au développement de tout notre potentiel et de tous nos talents, à devenir ce que l'on est capable de devenir par une mise à contribution de notre intelligence, notre imagination et nos aptitudes.

#### ● ● ● Structurer les besoins

Cette approche de la hiérarchie des besoins et l'idée que l'individu a pour but essentiel de les satisfaire ont permis de construire une intéressante théorie de la motivation.





D'après Maslow, il est essentiel de satisfaire les besoins primaires pour que d'autres -secondaires- puissent se manifester et être assouvis. Aussi longtemps que les besoins primaires demeurent insatisfaits, ils monopolisent l'attention de l'individu, ce qui affecte son comportement. Et lorsque ces besoins de base sont comblés, de nouveaux surgissent, devenant des facteurs motivants. Sont alors libérées de nouvelles énergies qui poussent à l'action. Il faut également savoir que les individus montent ou descendent les niveaux de la hiérarchie des besoins. Ainsi, des événements stressants -perte d'un emploi, décès d'un proche...- peuvent faire renaître des besoins de sécurité chez un individu préoccupé depuis longtemps par la satisfaction d'autres besoins plus élevés. Le respect et l'admiration occupent, dans ces moments-là, une place secondaire : le souci de résoudre les problèmes prédomine.

Ces théories centrées sur les besoins ont eu le mérite de permettre une meilleure compréhension des subordonnés par leurs gestionnaires et d'envisager des pratiques de gestion basées sur des récompenses standardisées. Mais notre propos, ici, n'est pas de répondre à la question complexe de la motivation.

D'autres approches soulignent l'importance, pour chacun, de veiller à satisfaire ses propres besoins. Soigner ses besoins est une question de bonne santé, physique et psychique. On nous dira que nous avons le droit de donner et d'obtenir satisfaction à nos besoins, parce qu'ils font partie de nous. Mais on retiendra aussi qu'il ne faut pas confondre simple envie superficielle et besoin primordial. Le vrai besoin se caractérise par le fait qu'il est personnel et entier et qu'il ne peut pas trouver de substitut, qu'il est vital. Ainsi, si j'ai soif, je peux trouver un dérivatif, penser à autre chose, mon besoin de boire est toujours là. Par contre, que j'aie envie de boire une coupe de champagne relèvera, dans cet exemple, davantage du registre de l'envie. D'où une éducation à opérer pour acquérir cette capacité à cerner, décoder et accepter ses propres besoins et également la faculté de pouvoir le faire pour l'autre.

### ● ● ● Pour mieux gérer les conflits

À partir de là, la notion de besoin peut nous fournir une piste essentielle pour comprendre et gérer les conflits.

Pour faire bref, nous pourrions dire qu'un conflit est l'expression de besoins contradictoires. Ainsi, pour évoquer un conflit simple, non exceptionnel, entre deux collègues, l'un fumeur, l'autre non fumeur, partageant au quotidien le même bureau, l'on dira que fondamentalement l'un a besoin de sa dose de nicotine, l'autre d'air pur. Mais leurs besoins sont discordants et le conflit est susceptible de surgir. Et dégénérer si l'on n'y prend garde. Les protagonistes peuvent en effet, sans trop de difficulté, développer leur désaccord sur des considérations comme la liberté de chacun, le respect de l'autre, le droit à la différence. Ils pourront procéder par allusions ou s'envoyer des signes plus ou moins clairs : ouvrir la fenêtre, tousser, manifester de l'énervement. La seule issue - s'ils doivent continuer à partager le même espace - sera de négocier sur base de leurs besoins respectifs et de construire un accord qui les satisfasse. La mise à plat des besoins respectifs est une des conditions essentielles pour rendre possible la gestion des conflits interpersonnels. Mais ce sera tout l'art de la négociation de pouvoir faire naître une solution acceptable pour chacun. Et cela, c'est une autre histoire.

## 4. Nous sommes tous identiques, mais tellement différents

Nous savons combien les conflits peuvent mobiliser de l'énergie lorsqu'ils se développent au sein de l'entreprise. Beaucoup de ces conflits vont naître ou grandir au travers des problèmes liés à de mauvaises interprétations et perceptions des actes d'autrui.

Nous avons dit combien il est difficile, mais nécessaire de se mettre à la place de l'autre, d'adopter son point de vue pour comprendre les bonnes raisons qu'il a de s'opposer ou de réagir comme il le fait. Cette capacité de découvrir ce qui motive le comportement de l'autre personne est précieuse, non seulement pour éviter de se laisser piéger dans l'engrenage du conflit, mais aussi pour en sortir ou pour éviter l'escalade destructrice.

Nous pouvons énoncer un principe essentiel qui peut nous aider à poser un regard positif sur les actes de chacun : il consiste à envisager que l'être humain agit toujours dans le sens de la vie. Ce que je fais ou je dis est destiné à préserver ou augmenter la part de vivant que je représente. C'est en ce sens, qu'à mes yeux, j'ai toujours raison.

Cette nécessité fondamentale d'agir pour alimenter ma vie peut se concrétiser au travers de la notion de besoin. Nous avons également dit que l'être

humain est un être de besoins et que l'existence humaine peut se voir comme une recherche permanente d'assouvissement des besoins. Ainsi, chacun d'entre nous est sujet à des besoins que nous veillons plus ou moins consciemment à satisfaire. À partir de là, nous avons des objectifs particuliers que nous cherchons à atteindre.

On peut dire, dès lors, que la plupart des conflits naissent de besoins inassouvis et qu'un conflit peut être défini comme l'expression de besoins contradictoires.

Un des problèmes vient de ce que ces besoins, différents d'une personne à l'autre, sont mal identifiés soit parce qu'on les méconnaît pour soi-même, soit parce qu'on ne les perçoit pas chez l'autre. Il nous faut donc prendre soin de nos besoins, mais aussi découvrir ceux de l'autre ce qui implique de développer ce qu'on appelle un certain feeling...

### ●●● **faire coïncider les nécessités de l'entreprise avec les aspirations du travailleur**

La notion de besoin s'applique aux individus, mais également et d'une manière différente, aux structures que sont les entreprises. Ainsi, en matière de recrutement et de sélection, il sera indispensable de bien définir les postes et les missions, non seulement sur le plan technique, mais aussi au niveau du profil relationnel attendu, pour éviter de créer à relativement court terme, désappointements et frustrations.

Le pari sera de faire coïncider les besoins de l'entreprise avec les besoins du travailleur. Si définir les postes et déterminer les compétences attendues représentent un métier et un savoir-faire particulier, déceler les points forts et les points faibles des candidats à tel ou tel emploi demande sans doute d'autres aptitudes. Différentes méthodes d'évaluation alliant tests et entretiens existent, on peut y ajouter des approches moins classiques allant de la graphologie à la morphopsychologie ou même l'astrologie. Beaucoup de ces approches reposent sur une analyse "de l'extérieur" de la personne qui peut de son côté se préparer à présenter l'image que l'on attend d'elle (ou supposée attendue). The right man in the right place est ce à quoi chacun souhaite aboutir. À l'inverse, nous savons combien quelqu'un qui n'est pas à sa place peut perturber le fonctionnement d'une unité, d'un service ou d'un atelier au travers des conflits qui vont se développer.

La question qui doit rester présente est donc bien comment faire concorder les aspirations légitimes de l'individu avec les nécessités de l'entreprise.

Nous savons aussi que l'entreprise, comme l'homme et comme le monde, change et que l'ajustement de l'un à l'autre doit se faire vite et avec une marge d'erreur limitée. Dans cette optique, il s'agira bien de considérer le travailleur comme un réel collaborateur, c'est-à-dire comme un acteur, un protagoniste du projet en œuvre dans l'entreprise. L'idée sera alors de lui donner l'occasion de satisfaire au mieux ses propres besoins.

Nous savons depuis longtemps que la motivation n'est plus liée au seul salaire et que les besoins psycho-relationnels entrent en ligne de compte dans la question de la responsabilisation de nos collaborateurs.

Comment donc identifier au mieux ces fameux besoins, à la fois pour pouvoir les satisfaire, mais aussi pour prévenir les conflits qui peuvent surgir de leur non-satisfaction ?

Pour satisfaire ses propres besoins, chacun d'entre nous va développer des attitudes particulières qui peuvent être fondamentalement différentes d'une personne à l'autre.

Autrement dit, nous avons tous

des besoins de reconnaissance, de considération ou de valorisation mais nous cherchons à les satisfaire de la façon qui nous convient bien.

La découverte des manières dont chacun de nous cherche à répondre à ses besoins personnels et relationnels est riche d'enseignements si l'on veut comprendre les motivations qui animent chacun.

### ●●● Différents types de personnalités

Plusieurs approches psycho-relationnelles proposent des modèles permettant de cerner les personnalités en présence, de se découvrir et de mieux percevoir les autres. Les plus connus en entreprise sont le Process Communication Management, le MBTI (Myers Briggs Type Indicator) ou encore l'Ennéagramme.

La question à la base de ces typologies de la personnalité est généralement de déceler ce qui constitue le moteur fondamental des types présentés, c'est-à-dire le besoin essentiel à la base de chacun d'entre nous.

Ainsi, on pourra décoder que quelqu'un est plus extraverti qu'intraverti, plus sensible ou plus rationnel, automotivé ou motivé de l'extérieur, orienté vers les tâches ou vers les gens, etc.

À titre d'exemple, le modèle Process Communication Management créé par Taibi Kahler présente les individus comme constitués de 6 niveaux, des immeubles à 6 étages, qui sont agencés différemment. Chaque étage est une facette plus ou moins développée et nous reposons tous sur une des 6 facettes qui constitue notre base. Cette base est le fondement de notre personnalité. C'est dans cette base que nous nous réfugions lorsque nous sommes déstabilisés, sous stress, en conflit. Nous activons alors les attitudes et les conduites que nous avons acquises depuis longtemps par habitude ou expérience et qui ont déjà fait leurs preuves.

Sous stress, nous répétons ce que nous avons testé de nombreuses fois dans des situations semblables.

Il est donc utile de se rendre compte que nous vivons tous dans des immeubles différents et que la base de l'un est différente de la base de l'autre. Ainsi, le besoin au travail de l'un sera de recevoir des indications claires, de mettre de l'ordre dans les idées

et les faits, de bien structurer son temps et son espace, alors que pour un autre, le besoin sera d'avoir des contacts drôles et toniques avec ses collègues, de se sentir appartenir à un groupe créatif, d'effectuer un travail où la diversité est présente.

D'autres personnes auront plutôt besoin de trouver un sens à leur travail, de s'investir dans les tâches qui sont les leurs et d'être reconnues pour cet investissement. Pour celles-ci, le respect des règles et la fiabilité auront de l'importance, tandis que pour d'autres, sans doute plus sensibles et soucieuses d'un environnement chaleureux et de relations bienveillantes, le besoin de se sentir appréciées comme personnes et non plus seulement comme employés ou travailleurs sera essentiel.

D'autres encore auront un besoin fondamental de calme, de temps et d'un espace à eux pour fonctionner ; ils accepteront les tâches répétitives et sur une longue durée pourvu que les directives soient claires. Ils pourront certainement apparaître trop réservés par rapport à d'autres plus déterminés qui auront besoin dans leurs projets professionnels de défis et d'action. Ceux-ci seront le plus souvent des meneurs d'hommes, adaptables et optimistes, à l'aise dans les conflits et attirés par les opportunités professionnelles.

Nous le voyons, les besoins de chacun sont différents et se tromper sur les aspirations profondes de nos collaborateurs, futurs ou plus anciens, sera lourd de conséquences sur le plan de la production à réaliser comme au niveau relationnel. C'est parfois toute une équipe qui peut dysfonctionner si les personnes ne sont pas à leur place et si elles sont frustrées dans leurs besoins. Les conflits qui pourront surgir pourront prendre des formes variées, allant de l'agression sur des détails, l'esprit revanchard, la méfiance, la dévalorisation de soi, la mise en retrait ou la manipulation.

Ce sont autant de signes désespérés, mais perturbateurs qu'il y aura lieu de prendre en compte si l'on ne veut pas devoir déployer de plus en plus d'énergie dans la gestion des ressources humaines.

François BAZIER,  
Administrateur délégué à l'Université de Paix

## Bibliographie

*Conflits, mettre hors jeu la violence*, Non-Violence actualité, Chronique sociale, Lyon, 1997

J.-P. Jues, *Les 7 points clés pour bien communiquer*, éd. Marabout

A. H. Maslow, *Vers une psychologie de l'être*, éd. Fayard, 1972

R. Moyson, *Communiquer dans l'entreprise et dans la vie*, éd. De Boeck

T. Gordon, *Cadres et dirigeants efficaces*, éd. Morisset 1994

E. Collignon, *Comment leur dire... la Process Communication*, éd. Inter éditions, 2000

P. Watzlawick, J. Helmick Beavin, D. Don Jackson, *Une logique de la Communication*, éd. du Seuil , 1972

F. Kourilsky-Belliard, *Du désir au plaisir de changer*, Interéditions, 1999

W. Myers, *Pratique de la Communication Nonviolente, Etablir des nouvelles relations*, éd. Jouvence, 1999

C. Rogers, *Le développement de la personne*, Paris, éd. Dunod, 1968

M. Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres (ou des murs)*, éd. Jouvence, 1999

J. Salome, *T'es toi quand tu parles - Jalons pour une grammaire relationnelle*, éd. Albin Michel, 1992

Jacques Semelin, *Pour sortir de la violence*, Paris, éd. Ouvrières, 1983

Armand Taouti et al., *Conflits : origines, évolutions, dépassements*, co-édition Hommes et perspectives et le Journal des psychologues, 1990

Université de Paix, *Graines de médiateurs, Médiateurs en herbe*, 2000, éd. Mémor

Ed Young, *7 souris dans le noir*, éd. Milan, 1995

## Université de Paix

Fondée en 1960 par Dominique Pire (Prix Nobel de la Paix), pluraliste depuis sa fondation, l'Université de Paix est une organisation de jeunesse reconnue par la Communauté française de Belgique.

L'Université de Paix propose un travail d'éducation à la paix et transmet des savoirs liés aux compétences et à leur application dans des activités tant de la vie quotidienne (à la maison, en famille, à l'école, dans le quartier,...) que professionnelle. Cette transmission s'oriente autour de " savoirs sociaux " et de " savoir-être " ; les habiletés ainsi privilégiées sont entre autres : l'autonomie, les relations aux autres, la communication, la construction de la coopération, le respect des règles,...



### ●●● Pour gérer efficacement les conflits. L'Université de Paix propose :

- des formations ponctuelles (assertivité, communication, coopération, négociation, médiation, etc.)
- des interventions et formations personnalisées en association (la formation d'enfants médiateurs, de délégués de classe, etc.)
- des animations
- des conférences
- des journées pédagogiques
- un certificat de base en gestion positive des conflits interpersonnels
- du matériel pédagogique (toiles de parachute pour animation, cassettes audio et vidéo, BD, livres, dossiers,...) pour la formation et l'animation
- Université de Paix, revue trimestrielle à caractère politique et pédagogique

Sur simple demande, vous pouvez recevoir gratuitement notre programme d'activités.

### ●●● Et en plus...

Université de Paix on-line est un site associatif, apparu sur la toile en juin 1999 pour présenter l'association, son projet, sa philosophie, son équipe, ses activités,... valoriser ses formations, ses réalisations,... et améliorer ses échanges. Ce site est destiné à toute personne -jeunes et adultes ayant en charge l'éducation et la socialisation des enfants et adolescents- qui recherche des informations sur des modes alternatifs de prévention et de gestion de conflits. Vous pouvez consulter le résultat de ce travail sur [www.universitedepaix.org](http://www.universitedepaix.org)

Université de Paix  
Boulevard du Nord, 4 - 5000 Namur  
Tél.: +32(0)81-55.41.40 - Fax: +32(0)81-23.18.82

[universite.de.paix@skynet.be](mailto:universite.de.paix@skynet.be)  
[www.universitedepaix.org](http://www.universitedepaix.org)

**Collection de cahiers**

**Cahier 0 :**

L'Université de Paix, son histoire, sa démarche  
par Mireille JACQUET

6, 50 €

**Cahier 1 :**

Regards sur le conflit et sa gestion constructive  
par François BAZIER

3, 00 €

**Cahier 2 :**

L'Islam radical et sa présence en Belgique  
par Alain GRIGNARD

5, 50 €

