

# C'EST MALIN

Pascale de Lomas

## RÉSOUUDRE LES CONFLITS, MODE D'EMPLOI



Pour des relations apaisées et sans violence en couple, au travail, en famille

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

POCHE

L E D U C . S

Nous sommes tous confrontés à des conflits dans notre quotidien et lorsque nous n'arrivons pas à les gérer, ils peuvent alors être source de débordements, de rancœur, voire de rupture. Savoir résoudre un conflit sans violence est donc d'autant plus important que cela nous permet de cultiver des relations saines et équilibrées, respectueuses des émotions de chacun.

**Pascale de Lomas propose dans cet ouvrage :**

- **Les 10 piliers de la résolution de conflit sans violence :** la bienveillance volontaire, la force du « je », l'observation, le pouvoir des mots...
- **Les 3 processus principaux pour résoudre pas à pas les conflits,** en comprenant mieux vos besoins et ceux de vos interlocuteurs.
- **8 exercices pour vous entraîner au quotidien à mieux communiquer.**

**VIVEZ DES RELATIONS APAISÉES  
EN FAMILLE ET AU TRAVAIL !**

**Pascale de Lomas** est consultante en organisation et développement personnel. Elle enseigne les techniques de savoir-être en entreprise et à l'université.

ISBN : 979-10-285-1248-4



**6 euros**  
Prix TTC  
France

**POCHE**

**L E D U C . S**

Design : Antartik

Illustration de couverture : Valérie Lancaster

RAYON : DÉVELOPPEMENT PERSONNEL



DE LA MÊME AUTEURE, AUX ÉDITIONS LEDUC.S  
*Mes petites recettes magiques au curcuma*, 2018.

## REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ DE LECTEURS !

**Inscrivez-vous à notre newsletter** et recevez chaque mois :

- des conseils inédits pour vous sentir bien ;
- des interviews et des vidéos exclusives ;
- des avant-premières, des bonus et des jeux !

Rendez-vous sur la page :

<https://tinyurl.com/newsletterleduc>

**Découvrez aussi notre catalogue** complet en ligne sur  
notre site : [www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com)

Enfin, retrouvez toute notre actualité sur notre blog et sur  
les réseaux sociaux.



Ce livre est la nouvelle édition de *Dénouer les conflits sans violence, c'est malin* paru en 2015.

Maquette : PCA

Illustrations : Fotolia

© 2019, Leduc.s. Éditions  
29, boulevard Raspail  
75007 Paris

ISBN : 979-10-285-1248-4

ISSN : 2425-4355

**C'EST MALIN**

Pascale de Lomas

**RÉSOUUDRE  
LES CONFLITS,  
MODE D'EMPLOI**

**POCHE**

**L E D U C . S**



# SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
<b>CHAPITRE 1.</b> LES 10 PILIERS D'UNE RÉOLUTION DES CONFLITS SANS VIOLENCE	13
<b>CHAPITRE 2.</b> LES PROCESSUS DE RÉOLUTION DES CONFLITS PAS À PAS	77
<b>CHAPITRE 3.</b> 8 EXERCICES POUR VOUS ENTRAÎNER AU QUOTIDIEN À MIEUX COMMUNIQUER	117
ANNEXES	
RESSOURCES ET BIBLIOGRAPHIE	143
TABLE DES MATIÈRES	145



# INTRODUCTION

## **S’AFFIRMER ET RÉSOUDRE LES CONFLITS SANS BRUTALITÉ, OUI C’EST POSSIBLE !**

Ce message plein d’espoir, c’est celui de Marshall B. Rosenberg, de Thomas Gordon ou de Sharon A. et Gordon H. Bower. Ces psychologues américains ont posé les bases, dans les années 1970, d’une autre façon de gérer les relations dans la sphère familiale, professionnelle ou publique. Inspirés par les travaux du psychologue clinicien Carl Rogers, ils ont défini des processus de communication qui s’appuient sur l’empathie et permettent d’améliorer nos rapports avec les autres. En suivant leurs principes, il est possible de transformer tout conflit en un dialogue paisible. Ce miracle n’exige pas de connaissances complexes, mais l’application

de quelques règles simples que nous pouvons tous suivre au quotidien.

Avec ce petit guide, vous allez découvrir que la résolution des conflits sans violence change notre vision du monde. Plus qu'une série de méthodes, c'est une philosophie de vie basée sur le respect de soi et des autres. En remettant les émotions et les besoins de chacun au cœur de nos décisions, elle nous aide à nous libérer des fausses contraintes et à développer notre libre arbitre. L'intelligence émotionnelle est la clé de ce parcours riche et stimulant vers une meilleure connaissance de soi. Nos émotions sont de précieux indicateurs de nos besoins insatisfaits, apprenons à les écouter.

## **UN GUIDE POUR RÉAPPRENDRE À COMMUNIQUER EN CONFIANCE**

Vous allez, grâce à ce guide malin, prendre du recul sur les situations de tension qui vous minent. Vous y trouverez une série d'exercices à pratiquer au quotidien qui vous aideront à voir les choses autrement, à être plus libre. Plus vous prêterez attention à vos émotions,

plus il vous sera facile de décrypter ce qui vous manque, ce dont vous avez besoin. Plus vous vous entraînerez aux différentes étapes du processus, plus vous parviendrez à formuler des demandes et à faire des choix qui vous aideront à conduire votre vie. Vous communiquerez « en conscience », redonnerez aux mots leur vrai sens, sortirez des jugements et des critiques qui figent les situations.

Je vous apprendrai à pratiquer la communication non violente comme je le fais avec mes stagiaires, à partir d'exemples concrets, faciles à reproduire. Les processus que proposent Marshall B. Rosenberg, Thomas Gordon ou Sharon A. et Gordon H. Bower sont de bons repères destinés à faciliter une communication plus ouverte. Il ne s'agit pas de carcans qu'il faudrait suivre à tout prix, mais de facilitateurs de dialogue. Je vous guiderai dans différentes situations quotidiennes en vous montrant comment utiliser ces outils efficaces pour améliorer vos relations avec vos proches, vos collègues ou de parfaits inconnus.



Ce livre va vous aider à reprogrammer votre manière d'interagir avec les autres, à sortir de la défiance pour aller vers la bienveillance volontaire. En développant votre empathie, vous serez plus à même de clarifier ce qui se passe en vous et d'accepter ce qu'exprime l'autre. C'est le chemin d'une véritable libération, la fin de la culpabilité et de la rancune. Vous apprendrez à parler vrai, à utiliser le langage du cœur qui ouvre les portes, dénoue les tensions, réconcilie avec soi et les autres. Ces communications empathiques sont des outils merveilleux pour l'éducation des enfants, mais aussi pour la vie en couple ou les relations au travail. Elles apaisent nos rapports avec les autres et développent notre capacité à faire de vrais choix.

*Dans ce livre :*

## **Chapitre 1 – Les 10 piliers d'une résolution des conflits sans violence**

- ① La bienveillance volontaire
- ② La force du « je »
- ③ L'observation
- ④ Le pouvoir des mots
- ⑤ Les émotions
- ⑥ Les besoins
- ⑦ La vérité

- ⑧ Le conflit
- ⑨ La créativité
- ⑩ L'apprentissage

## **Chapitre 2 – Les processus de résolution des conflits pas à pas**

- ① Le processus de communication sans violence de Marshall Rosenberg
- ② La résolution de conflit sans perdant de Thomas Gordon
- ③ La méthode DESC par Sharon A. et Gordon H. Bower

## **Chapitre 3 – 8 exercices pour vous entraîner, au quotidien, à mieux communiquer**

**Annexes :** Ressources Web, Stages CNV et Ateliers Gordon – Bibliographie



## *Chapitre 1*

# **Les 10 piliers d'une résolution des conflits sans violence**

### **1. LA BIENVEILLANCE VOLONTAIRE**

Un conflit peut commencer par une divergence d'opinion, l'irritation devant un comportement que l'on ne comprend pas, la peur ou l'hostilité face à une attitude que l'on estime choquante... À l'origine des conflits, il y a souvent des conceptions différentes du monde, des situations ou des intérêts divergents. Le conflit naît de ces éléments fondateurs, mais il se développe sur

notre maladresse relationnelle. Au lieu de tenter de comprendre ou d'évaluer les faits, nous optons pour une surenchère émotionnelle destinée à l'emporter sur l'autre, à gagner la partie ou à sauver nos intérêts. Cette surenchère est la manifestation d'un blocage de l'empathie naturelle. Nous devenons sourds aux sentiments de l'autre, à ses raisons. Aveuglés par nos émotions et nos préjugés, nous fonçons vers la crise.

Pour les psychologues humanistes Thomas Gordon ou Marshall Rosenberg, cette absence d'empathie est la réelle cause de nos conflits. Pour sortir de cet engrenage qui conduit vers toujours plus de violence, il faut cultiver sa bienveillance, c'est-à-dire sa capacité à voir le meilleur en tout homme. Sans cette bienveillance systématique, la communication est tout simplement impossible : on ne fera aucun effort pour comprendre l'autre si on ne lui prête pas de bonnes intentions ! La chose semble de bon sens. Et pourtant elle n'est pas si aisée. Selon le dictionnaire, la bienveillance se manifeste par des dispositions favorables et de l'indulgence à l'égard des autres. La bienveillance s'assimilerait donc à la bonté, la mansuétude, la complaisance et la compréhension. Un sacré programme !

Avec ceux que nous aimons ou que nous respectons, la bienveillance se pratique sans difficulté, (à condition d'être de bonne humeur et pas trop fatigué). Mais avec les autres, les inconnus, les collègues peu sympathiques, les patrons ou les voisins acariâtres, c'est une



autre affaire ! Nous avons l'habitude de juger leurs comportements, leurs paroles, leurs attitudes et, la plupart du temps, de nous méfier. Emprisonnés dans notre évaluation négative, nous n'entendons que ce que nous voulons entendre. Notre filtre négatif noircit la situation avant même que nous nous soyons donné la peine de l'étudier. Nous ne les écoutons pas... et eux non plus !

### ***Faire le pari d'une confiance partagée***

La communication non violente propose une autre voie qui permet de sortir de nos impasses relationnelles. Pour recommencer à communiquer efficacement, elle nous incite à abandonner cette attitude de réserve, voire

de défiance, qui ne donne rien de bon. En somme, elle nous demande de reprogrammer tous nos réflexes naturels en décidant d'être bienveillant de manière quasi artificielle. Cette bienveillance volontairement offerte à tous ouvre de nouveaux horizons. Non seulement elle permet de surmonter nos filtres déformants sur la réalité et les autres, mais elle est surtout fort utile pour instaurer des relations harmonieuses qui déboucheront sur un mieux-vivre ensemble, voire pour résoudre de vieux conflits larvés.

Je vous vois déjà tordre le nez, encore une histoire de Bisounours ! Tout le monde il est gentil, tout le monde il est beau... Rassurez-vous, personne ne vous demande de signer un chèque en blanc à tous ceux que vous rencontrez. La psychologie humaniste incite à regarder les autres avec des yeux neufs et dénués de préjugés pour mieux évaluer les situations. En abandonnant nos défenses habituelles (ces milliers d'avis que nous avons sur mille et une choses), nous pourrions aborder les nouvelles situations avec un esprit ouvert et positif, beaucoup plus à même de créer des relations agréables. Sensible à notre approche dénuée de jugement ou de

prévention, notre interlocuteur se sentira à l'aise et optera sans doute pour la même attitude.

### ***La bienveillance n'est pas la sympathie***

Mais au fait, pourquoi devrait-on observer les autres avec indulgence et compréhension ? Si leurs attitudes ou leurs paroles nous choquent, il semble naturel de se méfier. Nous avons pleinement le droit d'être très critiques, voire hostiles devant certains comportements. La psychologie humaniste ne prétend pas le contraire, mais elle pose comme postulat que tous les individus ont d'excellentes raisons d'agir comme ils le font. Ces raisons sont les leurs, vous pouvez ne pas les partager, mais si vous ne les abordez pas avec bienveillance, vous ne découvrirez jamais les motifs qui justifient leurs actes ou leurs paroles. Et si vous ne comprenez pas leurs raisons, vous ne pourrez jamais discuter avec eux d'éventuelles modifications de leurs comportements. Bref, vous serez condamné à réprimer ou à subir, une alternative plutôt limitée.

Et si les raisons qui les motivent sont indéfendables ? S'ils agissent par jalousie, envie,

méchanceté, perversité ? Bref, si leur seul objectif est de nous faire du mal, de nous nuire ?

Lors de mes formations en communication et en management, j'entends souvent des propos de ce type de la part de mes stagiaires. Ils s'imaginent souvent que les difficultés qu'ils rencontrent avec leurs collègues ou leurs subordonnés sont le fait d'une attitude hostile. Si les autres ne font pas ce qu'ils veulent, c'est par paresse ou pour leur casser les pieds. Est-ce vraisemblable ? Difficile d'en juger sans connaître en profondeur les personnes et les situations, mais je serais tentée de croire le contraire dans la majorité des cas. Si les collègues ou les subordonnés en question agissent ainsi, c'est sans doute pour d'excellentes raisons : ils n'ont pas compris la demande, ils sont débordés, fatigués, ils ont oublié. En clair, ils ont d'autres priorités... La volonté de nuire n'a rien à voir là-dedans.

### ***L'empathie, une approche pragmatique des relations***

Or la conviction que l'autre fait preuve de mauvaise volonté agit comme un poison. Au lieu d'essayer de comprendre ce qui coince, l'individu

qui aborde la relation avec méfiance envenime la situation. Il juge l'attitude de l'autre, celui qui est jugé se sent agressé et se cabre. Pas facile, ensuite, de continuer à travailler ensemble. La bienveillance volontaire n'est pas un gadget. En dehors de tous dogmes religieux ou philosophiques, c'est tout simplement une attitude pragmatique pour communiquer avec les autres et éviter les conflits. En se débarrassant des *a priori* que l'on a sur les autres et en évitant de les juger, on aborde les situations avec davantage d'efficacité. Cette neutralité amicale est un terrain fertile sur lequel peuvent se développer des relations harmonieuses, intelligentes et fluides.

Mieux encore, cette bienveillance est un puissant outil au service du discernement. En facilitant les échanges, elle vous permettra d'aller plus loin que les apparences et de faire le tri entre vos véritables « ennemis » et les simples malentendus. Gageons que les premiers seront bien moins nombreux que les seconds ! Regarder le monde et les autres avec bienveillance rend mille fois plus lucide et... heureux !

**À RETENIR**

Les méthodes issues de la psychologie humaniste (la CNV, la méthode Gordon ou le DESC) reposent sur le principe que chaque être humain est capable de bienveillance et peut développer des rapports humains harmonieux avec ses semblables. La violence et les conflits découlent d'une communication maladroite, minée par les jugements et les interprétations.

**2. LA FORCE DU « JE »**

La psychologie humaniste est basée sur la notion de responsabilité. Son message est simple : si mon existence telle qu'elle est aujourd'hui ne me satisfait plus, c'est à moi d'agir pour modifier ce qui ne va pas. Chaque homme est doté d'un pouvoir de décision sur son projet de vie, ses actes comme ses sentiments. Si les relations avec ses proches, ses collègues, sa famille, sont douloureuses ou chaotiques, il n'est pas contraint de le subir. À chaque instant, il peut accepter ou refuser ce qui se présente à lui. Mais pour cela, il faut qu'il renonce à évoquer la fatalité, les autres ou les circonstances pour se dédouaner de sa responsabilité. Marshall Rosenberg pose le problème en termes simples :

nous pouvons améliorer nos relations avec les autres, en décidant de nous prendre en charge.

La communication non violente et la méthode Gordon offrent pour cela des outils qui permettent de grandir, de gagner en maturité et en liberté. Plus que de simples processus de communication, ces approches sont aussi une philosophie de vie qui nous encourage à nous libérer de nos préjugés et de nos freins par la pratique d'un autre langage : le langage du cœur. En réapprenant à communiquer sans violence, nous nous rapprochons des autres, mais aussi de nous-même, de notre propre vérité. Et cela passe par la conscience de notre responsabilité dans ce que nous ressentons et ce que nous choisissons.



### ***Prendre la responsabilité de ce que l'on ressent et de ce que l'on décide***

Mais que signifie exactement ce terme de « responsabilité » en matière de communication ? Marshall Rosenberg, le père de la CNV, met en garde contre les formules toutes

faites qui contiennent les verbes « devoir » ou « falloir ». À chaque fois que nous employons dans une phrase le terme « il faut que » ou « je dois faire », il est probable que nous évacuons la responsabilité de nos actions. En réalité, nous nions les choix que nous faisons. Si je dis « je dois me lever tous les matins à 6 heures parce que je dois préparer le petit-déjeuner des enfants avant de me préparer », je nie qu'il s'agit d'un choix. Je pourrais rester couché plus longtemps et leur donner un gâteau sec à grignoter en chemin. Si je ne dis plus « je dois me lever », mais « je me lève pour », cela me permet de m'interroger sur les motifs qui me poussent à me priver de sommeil : les conventions ; le souhait de paraître un parent modèle ; la satisfaction de combler les besoins de mes enfants... En acceptant la responsabilité pleine et entière de mes choix, je les vois tels qu'ils sont. Je peux comprendre ce qui m'a décidé à agir ainsi... et le cas échéant, changer d'avis !

Les psychologues humanistes nous encouragent à dépasser le fatalisme ou l'autocensure qui limitent nos décisions et vident notre vie de sa sève. Ils nous apprennent à prendre conscience de notre liberté et de notre droit d'opter à chaque instant pour ce qui nous convient vraiment.

En ne rejetant la responsabilité de ce que l'on vit ni sur les autres, ni sur l'ordre des choses, on devient vraiment un être complet, ouvert aux multiples possibilités qu'offre l'existence. Et cette liberté que nous exerçons pour nous-même, nous acceptons que les autres l'exercent aussi. La contrainte, la violence de l'arbitraire, disparaissent de nos vies. Un programme pour le moins séduisant !

### ***Choisir d'exercer son libre arbitre***

Marshall Rosenberg liste les huit causes les plus courantes que nous utilisons pour justifier nos actes, sans être conscient de fuir nos responsabilités :

- ① **Les actes des autres** : « J'ai hurlé sur cette femme parce qu'elle m'avait doublé dans la file d'attente. »
- ② **Une injonction plus forte que soi** : « J'ai fait le ménage à fond parce qu'il fallait que ce soit fait. »
- ③ **Une fatalité personnelle** : « J'ai peur sur la route parce que dans ma famille on ne conduit pas. »

- ④ **Le poids de l'autorité** : « J'ai dû mentir au client parce que mon patron me l'a demandé. »
- ⑤ **La pression du groupe, le conformisme** : « Je me suis mis à fumer parce que tout le monde le faisait. »
- ⑥ **La loi, les règlements** : « J'ai interdit à cette employée de téléphoner parce que le règlement l'interdit. »
- ⑦ **Le poids des conventions ou des usages** : « Je n'aime plus mon mari, mais je ne divorce pas parce que c'est mauvais pour les enfants. »
- ⑧ **Des pulsions incontrôlables** : « J'ai dévoré tout le chocolat parce que c'était plus fort que moi. »

Mais ce raisonnement peut-il s'appliquer à toutes les situations : *quid* du caissier menacé d'une arme à qui on ordonne d'ouvrir le coffre ? Ou du cadre d'entreprise qui, sur demande de sa direction, harcèle ses collaborateurs pour obtenir leur démission ? Ces personnes ont-elles un libre arbitre, sont-elles responsables de leurs actes ? Marshall Rosenberg répond « oui » dans les deux cas, et ceci sans jugement moral :

- ① Le caissier a besoin de protéger sa vie. Il décide donc d'obéir à l'ordre qui lui est donné en ouvrant le coffre.

- ② Le cadre tient à son emploi, il a besoin de la confiance de ses supérieurs pour conserver sa place et les avantages qui y sont liés (rémunération, prestige...). Il choisit de protéger sa situation en appliquant les directives qu'on lui transmet, quelles qu'en soient les conséquences pour ses collaborateurs.

Seule la folie exonère de la responsabilité de ses actes.

Marshall Rosenberg ne nous condamne pas à ployer sous le poids de la culpabilité de nos actes, mais à en revendiquer la paternité ! À chaque fois que nous disons « je n'avais pas le choix », « il y a certaines choses que l'on est obligé de faire », à chaque fois nous diminuons notre liberté. Nous acceptons de vivre dans une pièce noire dont nous aurions perdu la clé. Il nous dit : « Ouvre et regarde : derrière chacun de tes actes, il y a un choix, un motif. Tu es libre de décider. Si tu fais ou subis quelque chose qui te déplaît, c'est que cela te permet de préserver quelque chose de plus important. Mais n'accepte pas trop vite, réfléchis. Est-ce la seule option ? »

Nous espérons que cet extrait  
vous a plu !



Résoudre les conflits, mode d'emploi,  
c'est malin

Pascale de Lomas



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous  
à la lettre des éditions Leduc.s et recevez des **bonus**,  
**invitations** et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

L E D U C . S  
P R A T I Q U E