

Christian Pierdet

Attitude médiane

Cerveau

Communication

Conflit

Les éditions Attitude Médiane

1^{re} édition – Mars 2010

www.perfo-com.fr

À paraître en 2010 - 2011

Petit consultant deviendra grand...

et

Accompagner le changement : 7 programmes de travail

Pour toute information ou échange de correspondance,
merci de vous adresser à :

cpierdet@perfo-com.fr

www.perfo-com.fr

Sommaire

SYNTHÈSE PRÉLIMINAIRE ! **15**

1^{re} PARTIE : LE CERVEAU **19**

- 1.1 Le cerveau et les émotions, les émotions et le cerveau 21
- 1.2 Une caisse à outils à plusieurs compartiments :
zone avant, zone arrière 23
- 1.3 Des compartiments qui cohabitent... 24
- 1.4 Mais aussi des compartiments qui, soit fonctionnent mal,
soit ne cohabitent plus ! 25
- 1.5 L'influence du stress 26
- 1.6 Le putsch amygdalien 28
- 1.7 Bouillon de culture de toutes les interprétations possibles
et conditionnement de l'immobilisme ! 32

2^e PARTIE : LE SYSTÈME D'INFORMATION HUMAIN **37**

- 2.1 L'humain est un système d'information à lui tout seul 39
 - 2.1.1 Réception : vue, ouïe. Olfactif, gustatif, tactile 39
 - 2.1.2 Traitement : analytique, analogique, affectif 39
 - 2.1.3 Émission : canal verbal, canal visuel,
canal corporel 40
 - 2.1.4 Un système d'information « no limit » ! 40

3^e PARTIE : LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE **43**

- 3.1 La communication interne... ou petite musique intérieure,
ou la formidable puissance de l'inconscient 45
- 3.2 L'estime de soi... à quoi ça sert? 47
- 3.3 L'estime de soi... comment la faire progresser? 49
- 3.4 La communication externe 52

4.1	Un conflit, mais qu'est-ce que c'est?.....	57
4.2	Un conflit, mais comment peut-on en arriver là?.....	59
4.3	Les cinq barreaux de l'échelle conflictuelle	60
4.3.1	La non-compréhension	60
4.3.2	Le point dur.....	61
4.3.3	Le conflit: prêt d'intention, jugement, contrainte ...	63
4.3.3.1	Conflit: complexe versus compliqué	65
4.3.3.2	Conflit: première rencontre avec l'attitude médiane	66
4.3.3.3	Conflit: première rencontre avec l'acte de médiation	67
4.3.3.4	Le conflit: toujours en mouvement!	70
4.3.4	La crise	73
4.3.5	La guerre	75

5.1	Pourquoi avoir choisi de devenir médiateur professionnel?	81
5.2	Et pourquoi médiateur professionnel comportementaliste?	84
5.3	Impartialité, neutralité, indépendance: trois comportements	88
5.4	Arbitrage, conciliation, négociation, médiation, manipulation: cinq explications!	90
5.4.1	L'arbitrage	90
5.4.2	La conciliation	90
5.4.3	La négociation	91
5.4.4	La médiation	91
5.4.5	Arbitrage versus conciliation versus médiation	92
5.4.6	Manipulation versus médiation	93
5.4.7	Constitution d'un conflit « juridiciable »: comment et qui faire intervenir?	94

6^e PARTIE: MÉDIATEUR & MÉDIATION **99**

6.1 « Médiateur », un terme extrêmement galvaudé!	101
6.2 Autour du mot « médiation »	104
6.3 Généralités et définitions concernant la médiation	105
6.4 L'inimaginable discussion	107
6.5 Généralités et définitions concernant le médiateur	108

7^e PARTIE: LE PROCESSUS **113**

7.1 Procédure versus processus!	115
7.2 La médiation: un processus à étapes	116
7.3 Modèle idéal d'un acte de médiation	119

POURQUOI AVOIR ÉCRIT CE LIVRE? **121**

REMERCIEMENTS **125**

PROLOGUE FINAL! **129**

À propos de l'auteur **133**

Bibliographie **137**

Webographie **139**

Coordonnées utiles **141**

SYNTHÈSE PRÉLIMINAIRE !

Et donc, voici la synthèse préliminaire promise, qui tient en trois sujets :

1. Femmes, hommes, nous ne sommes que des paquets d'émotions !
2. Peur de qui ? Peur de quoi ?
3. L'attitude médiane repose sur une méthode stricte, aux libertés infinies !

Vous trouverez dans ce livre :

- 1^{re} partie : « Le cerveau »
Ce que notre cerveau décide à notre place.
- 2^e et 3^e parties : « Système d'information »
et « Communication interpersonnelle »
Ce sur quoi nous sommes capables de reprendre la main, par autoapplication.
- 4^e partie : « Le conflit »
Savoir diagnostiquer une situation, afin de choisir la bonne « caisse à outils », et apprendre à se servir seul des premiers outils.
- 5^e partie : « Attitudes et solutions »
Comprendre les différentes pistes (solutions) possibles, lorsque la décision de faire appel à une aide extérieure est prise.
- 6^e et 7^e parties : « Médiateur & médiation »
et « Le processus »
Mieux comprendre cette solution.

PREMIÈRE PARTIE

Le cerveau

1.1 - Le cerveau et les émotions, les émotions et le cerveau

Les informations qui concernent ce chapitre sont issues d'exposés, mémoires, thèses, consultables en ligne ou sur papier, dont les informations ont été vérifiées, autant que faire se peut, auprès d'amis médecins, infirmiers et éducateurs. Ces longues conversations m'ont permis de prendre conscience à quel point il était malheureusement facile de pratiquer des amalgames. Ce pourquoi il me paraît nécessaire de préciser que les pathologies névrotiques, psychotiques, paranoïaques, schizophréniques ne sont pas abordées dans ce livre.

N'étant pas médecin, il ne s'agit pas de vous expliquer scientifiquement et médicalement le détail de ce qui se passe à chaque instant T sous notre boîte crânienne, mais de mettre en lumière le rapport entre le cerveau et les émotions. L'idée de ce chapitre est venue du constat suivant : cela fait plus de vingt ans que mon travail consiste à former, enseigner et accompagner des jeunes, des moins jeunes, des matures et des parfaitement mûrs. Voici une liste de profils exagérément longue, afin que chacun de vous puisse se retrouver quelque part, et plusieurs fois : les derniers arrivés dans l'entreprise et les historiques ; les diplômés et les « seulement » expérimentés ; ceux du siège et ceux des agences ; ceux de la capitale et ceux de la province ; les ouvriers (cols bleus) et les bureaucrates (cols blancs) ; les commerciaux et les techniciens ; ceux de l'équipe de Pierre et ceux de l'équipe de Paul ; les racheteurs et les rachetés ; l'équipe de nuit et l'équipe de jour ; les sédentaires et les itinérants ; les salariés et les intérimaires ; les hommes et les femmes ; les préretraités et les juste-avant-préretraités.

Eh bien, depuis vingt ans, quel que soit le type d'individu, une constante ne fléchit pas : « *Oui mais, monsieur, je ne comprends*

pas que l'autre se comporte comme cela ! » « Oui mais, m'sieur, je ne comprends pas que l'autre ne soit pas capable de ! » « Enfin, Christian, tu ne vas pas me dire, l'autre, avec le poste qu'il a, il n'aurait jamais dû faire ce qu'il a fait ! » Etc. etc. L'homme ne comprend pas pourquoi l'autre a pensé ceci ou cela, a dit ceci ou cela et a fait ceci ou cela.

La médiation étant une discipline où le penser, le dire et le faire sont les trois puits sans fond dans lesquels le médiateur professionnel expérimenté navigue avec aisance, il m'est apparu comme une évidence qu'avant de faire travailler toute personne (accompagnant ou accompagné) sur le déverrouillage d'une situation, il lui serait probablement bénéfique non pas de comprendre pourquoi la personne est comme cela, mais de comprendre qu'il y a probablement une explication à son attitude. La nuance est fondamentale !

Et, en l'occurrence, l'explication est double : biochimique et électrique. Et pourquoi cette nuance est-elle importante ? Eh bien, parce qu'une personne non informée bloque souvent sur la question suivante : « Tout de même, avec tout ce que l'on fait déjà pour lui, je ne comprends pas qu'il puisse être méchant, vicieux, maladroit, égoïste, inattentif, étroit d'esprit, infidèle, dépensier, amoureux, coléreux, renfermé, etc. etc ». Et cette même personne est libérée de son blocage dès lors qu'elle réalise qu'il peut y avoir une explication. Et cela n'a aucune importance qu'elle identifie ou non l'explication de l'explication. L'essentiel réside dans le fait qu'elle ne se dise plus : « *Ce sale type qui m'en veut personnellement est vraiment un gros con !* » mais « *Ce pauvre type ne le fait peut-être pas exprès d'être si con... Peut-être même ne l'est-il pas ?* » Parce que, seulement, elle admet qu'il puisse y avoir une explication... quelque part, là-haut... sous la boîte crânienne.

Le second élément qui m'a amené à m'intéresser de plus près au fonctionnement du cerveau est apparu le jour où notre formateur nous a demandé de nous concentrer et nous a raconté une formule magique comme s'il s'agissait d'un poème. Formule déjà

entendue d'une autre bouche, mais que mon esprit avait maladroitement zappée :

*« Je sais que je sais.
Je sais que je ne sais pas.
Je ne sais pas que je sais.
Je ne sais pas que je ne sais pas... ».*

Tout était dit ! Ces quatre lignes d'une simplicité renversante donnent tout son sens au fait qu'un individu puisse vivre mieux toutes les situations, de toutes les journées qu'il vivra, avec toutes les personnes qu'il côtoiera. Cette simple (mais ô combien complexe) prise de conscience lui permettra de prendre une décision qu'il s'appliquera à lui-même : accepter de faire des efforts, accepter de travailler pour progresser.

1.2 - Le cerveau. Une caisse à outils à plusieurs compartiments : zone avant, zone arrière

En partie avant du cerveau se trouve ce qui est appelé « mémoire active » ou néocortex, ou encore centre de pensée rationnelle. Les lobes frontaux du cortex cérébral constituent le « poste de commandement » cérébral. Ils nous servent à mobiliser notre attention. Mais ils nous servent également à emmagasiner dans l'esprit des informations nécessaires à notre réflexion, compréhension, élaboration et prise de décision, raisonnement et apprentissage.

En partie arrière du cerveau se trouve le cerveau subcortical (dont le cerveau émotionnel archaïque) où se traitent nos émotions. L'amygdale (système limbique entourant le bulbe rachidien) a une double fonction : elle est à la fois la banque de données émotionnelles du cerveau mais joue aussi le rôle de sentinelle.

Tous les moments de triomphe, d'échec, d'espoir, de peur, d'indignation, de frustration sont mémorisés dans l'amygdale. Tous ces

souvenirs (les évènements) sont codés dans une première zone de l'amygdale. Les perceptions oculaires, auditives, olfactives sont quant à elles codées dans une seconde zone de l'amygdale. Mais l'amygdale est également la sentinelle qui scrute et évalue en permanence les menaces (ou potentiel de menaces) en comparant chaque instant présent à toutes nos expériences passées. Et si l'amygdale détecte une différence, elle sonne l'alerte !

Ces deux zones (avant, arrière) sont reliées électriquement par une sorte de « super autoroute » neuronale, qui leur permet de communiquer et de s'influencer, établissant les concordances étroites entre la pensée et les émotions. Vastes débats qui animent les adorateurs du QI (quotient intellectuel) et les adorateurs du QE (quotient émotionnel).

Cette explication - cerveau avant, cerveau arrière - met en évidence deux compétences distinctes et complémentaires l'une de l'autre: compétences intellectuelles et compétences émotionnelles.

1.3 - Le cerveau. Des compartiments qui cohabitent...

Lorsque l'esprit est calme, la « mémoire active » des lobes frontaux (le poste de commandement cérébral) fonctionne au maximum de ses possibilités. Réflexion, compréhension, élaboration et prise de décision, raisonnement et apprentissage fonctionnent alors au mieux des capacités de chacun. Mais, en situation d'urgence, le cerveau passe en mode « autoprotection » et prive les lobes frontaux de leurs fonctionnalités pour tout donner à la zone du cerveau émotionnel archaïque (l'amygdale). Ceci pour assurer la survie de l'individu ! Ce mode « autoprotection » est apparu il y a des millions d'années. Lorsque nos ancêtres tout nus et pleins de poils se croisaient dans la forêt, leur primoréflexe était de se dire : « *Des deux proies que nous sommes, qui va bouffer l'autre ?* » Ce réflexe ancestral continue à se traduire aujourd'hui dans notre monde moderne par des bouffées d'anxiété, de la panique, des frustrations, de l'irritation, des explosions

de colère, voire de la fureur, qui court-circuitent notre système de pensée complexe du cerveau avant. Ce court-circuit archaïque est salvateur dans certains cas de figure : il peut encore nous sauver la vie dans le cas d'un danger soudain. Mais ce court-circuit génère le plus souvent des inconvénients majeurs dans la vie professionnelle moderne, car nous nous passerions bien de ces bouffées de chaleur et autres complications émotionnelles.

Et la complexité du combat permanent « passion contre raison » ne s'arrête pas là ! Car les lobes frontaux sont aussi équipés de circuits d'inhibition neurologiques, sortes de super coupe-circuits qui minimisent la violence de la domination de l'amygdale (qui, à l'origine, a déclenché le réflexe de survie).

Ces super coupe-circuits « corrigent » l'impulsivité et la brutalité des réactions en « rassurant » l'amygdale ; en lui indiquant que l'agression, bien que surprenante, est en fait conforme aux règles de la vie sociale (et qu'en fait, non, non, non, pas d'inquiétude, tout va bien...) Mais comme nous le verrons dans deux minutes, le mal est fait ; du moins, un certain mal est fait, celui, entre autres, du stress.

1.4 - Le cerveau... mais aussi des compartiments qui, soit fonctionnent mal, soit ne cohabitent plus !

Les dommages appliqués sur la zone avant du cortex cérébral diminuent nos capacités de réflexion. Mais, également, toute défaillance des lobes frontaux (due le plus souvent à des blessures ou chocs à la tête) prive le cerveau du fameux « super coupe-circuit » de désinhibition de l'amygdale. C'est alors que la violence et l'agressivité dominent !

Ce manque d'équilibre, entre le centre décisionnel et le centre émotionnel de la zone frontale du cerveau, explique de la même manière le manque de self-control.

Voici les cinq compétences émotionnelles constituant le self-control, et qui sont donc altérées lorsque le cerveau l'est lui-même.

1. La maîtrise de soi : aptitude à maîtriser ses émotions.
2. La fiabilité : se montrer honnête.
3. La conscience professionnelle : s'acquitter de ses obligations.
4. L'adaptabilité : faire preuve de souplesse avec les changements.
5. L'innovation : se montrer ouvert aux nouveautés (voire initiateur de nouveautés).

Quant aux dommages directement appliqués sur la zone arrière, donc aux zones subcorticales, ils détruisent directement nos capacités à exprimer nos émotions. Les dommages appliqués aux circuits centrés sur l'amygdale sont les plus dévastateurs. Si les chocs physiques et les blessures externes sont les causes principales expliquant les dommages lourds, parfois irréversibles, il n'en reste pas moins vrai que d'autres sources de dysfonctionnements s'expliquent par l'absorption d'alcool, de tabac, de drogue, de médicaments. Et est-il besoin de rappeler que la France est championne en termes de consommation d'antidépresseurs, anxiolytiques, somnifères, etc.? De la même manière que le traumatisme crânien sera plus ou moins grave, le curseur de la dangerosité de toutes ces substances consommées se profile, depuis le palier léger passager jusqu'au palier lourd irréversible.

Mais une autre explication de l'explication nous attend : le stress.

SECONDE PARTIE

Le système d'information humain

2.1 - L'humain est un système d'information à lui tout seul

Dès que celui-ci se met à échanger avec un autre individu, l'humain reçoit, traite et émet des informations. Il est remarquable de constater qu'absolument tout ce qui est de l'ordre de l'échange entre deux êtres humains est donc systématiquement régi par trois domaines: celui de la réception, celui du traitement et celui de l'émission. Si l'on travaille un peu plus le sujet, on se rend compte que chacun de ces trois domaines est lui-même composé de trois vecteurs.

Résumons: trois domaines, avec chacun trois vecteurs.

2.1.1 - Déclinons le domaine de la réception

- 1^{er} vecteur: la vue, qui est essentielle et qui procurera à l'humain sa réception visuelle.
- 2^e vecteur: l'ouïe, qui est également essentielle et qui lui procurera sa réception auditive.
- 3^e vecteur: la combinaison de l'olfactif, du gustatif et du tactile, de moindre importance, et qui lui procureront ses réceptions sensibles.

2.1.2 - Déclinons le domaine du traitement

- 1^{er} vecteur: les notions de découpage séquentiel, de classement, qui lui procureront son traitement analytique.
- 2^e vecteur: les notions de comparaison, de vision globale, qui lui procureront son traitement analogique.
- 3^e vecteur: les notions de « j'aime / j'aime pas » qui lui fourniront son traitement affectif.

2.1.3 - Déclinons le domaine de l'émission

- 1^{er} vecteur: la parole, composée de l'assemblage « sujet, verbe, compléments » qui sort de la bouche, et du ton sur lequel la phrase est dite (enthousiaste, dubitatif, glacé, amoureux...)
- 2^e vecteur: le regard, ou plus exactement l'expression faciale, qui laissera s'exprimer l'émetteur sans qu'il ait à prononcer le moindre mot, ne serait-ce que par un battement de cils.
- 3^e vecteur: le corps qui, de la même manière que le regard, transmet de l'information de manière le plus souvent inconsciente pour l'émetteur. Soit en renforçant le message oral, soit en le trahissant totalement !

2.1.4 - Un système d'information « no limit » !

Et développons maintenant la théorie.

Un vecteur est caractérisé par sa longueur, sa direction et son sens.

Longueur: pour chacun de ces trois domaines, la longueur de chaque vecteur ne pourrait-elle pas être comprise entre l'infiniment petit et l'infiniment grand ?

Direction: une orientation dans notre espace à trois dimensions est caractérisée par les trois axes x, y, z. Et donc, chaque direction des trois vecteurs des trois domaines dispose probablement des 360° de liberté sur x, sur y et sur z !

Sens: il reste à donner un sens à notre vecteur. Positif ou négatif? Favorable ou défavorable? Et si vous choisissiez celui qui mène de l'adversité vers l'altérité?

L'échange entre les êtres humains n'est probablement jamais rien d'autre qu'une histoire de point de vue. Mon point de vue; ton point de vue; son point de vue. L'affaire peut également se décliner au pluriel évidemment: nos points de vue; vos points de vue; leurs points de vue.

Point de vue qui peut prendre une infinité de dimensions possibles (la longueur du vecteur).

Point de vue qui peut prendre une infinité d'orientations possibles (la direction du vecteur).

Point de vue qui peut prendre soit une polarité positive, soit une polarité négative (sens du vecteur).

L'humain qui émet, reçoit et traite des informations est donc bien à lui tout seul un système d'information. Un système d'information analogique caractérisé par toutes les variables possibles et imaginables. Il eut été trop simple (et triste, assurément, car nous ne sommes heureusement pas des machines) que ce système d'information fonctionne comme un ordinateur en mode numérique, caractérisé par un système binaire: 0 - 1, noir - blanc, vrai - faux. Quitte à établir un rapprochement entre le système d'information de l'homme et celui d'une machine, c'est à l'ordinateur quantique que celui-ci pourrait être comparé. L'ordinateur quantique est une machine qui dispose d'une capacité, d'une puissance et d'une vitesse de résolution absolument fulgurantes par rapport à l'ordinateur « classique ». Excepté qu'aucune équipe des meilleurs ingénieurs du monde n'a encore réussi à maîtriser totalement cette technologie; car le simple fait d'extraire les résultats de l'ordinateur quantique (pour les exploiter) altère ces mêmes résultats !

Oui, l'humain est à lui tout seul un système d'information, ultra complexe, ultra sensible, ultra fragile, ultra instable.

Cette théorie n'est certes pas aussi solide qu'un théorème mathématique, mais combien de temps attendrons-nous pour entendre ou lire une théorie inverse, afin d'être convaincus du contraire ?

TROISIÈME PARTIE

La communication interpersonnelle

3.1 - La communication interne... ou petite musique intérieure, ou la formidable puissance de l'inconscient

Ce qui est appelé communication interne est la communication qui sommeille dans notre cerveau sans que nous en ayons conscience. Ce sont les vagues d'émotion qui nous affectent dès qu'il nous arrive quelque chose. Des vagues positives : de plaisir, de fierté, de satisfaction. Et des vagues négatives : de culpabilité, d'insatisfaction. Cette petite musique intérieure est enracinée au plus profond de nous-mêmes. Elle nous a été transmise lorsque nous nous sommes « fabriqués ». C'est le milieu dans lequel nous avons grandi, notre matrice en quelque sorte, qui nous a nourris de cette « musique intérieure » : les parents, le cercle du foyer familial de notre enfance (oncles, tantes, grands-parents, la DASS pour certains), les instituteurs, professeurs, moniteurs et tous ceux qui ont contribué à notre éducation.

Cette matrice peut nous avoir alimentés de deux façons rigoureusement différentes. Positivement, avec des rafales de « *Bravo, essaie encore... Demande-moi de l'aide si tu veux. C'est bien...* » ou négativement, avec des rafales de « *Tu n'y arriveras jamais. Attention, tu vas te faire mal... Ce que tu peux être maladroit... Mais tu as deux mains gauches, ma fille...* » Sans que nous en ayons conscience, cette musique est omniprésente. Et sans que nous en ayons non plus conscience, cette musique intérieure est une des explications qui permettent de distinguer radicalement un événement de l'interprétation de ce même événement.

Imaginons un seul événement, mais avec deux individus qui vont l'interpréter de manière radicalement différente.

L'évènement commun : Jean et Pierre sont collègues de longue date dans la même entreprise. Ils occupent l'un et l'autre des postes rigoureusement équivalents. Pour des raisons qui ne

remettent nullement en cause la qualité de leur travail, ils sont licenciés en même temps.

Mais deux musiques intérieures différentes ont bercé les deux hommes. Jean a été formaté négativement et Pierre, positivement.

Lorsque l'annonce sera faite à Jean, celui-ci interprétera et se dira: « *De toutes les façons, cela ne pouvait se terminer que comme cela... Je suis nul... C'est normal que cela m'arrive...* » Et il subira de la colère, de la démotivation, une chute de sa confiance en lui (qui n'était déjà pas au zénith).

Lorsque l'annonce sera faite à Pierre, celui-ci interprétera et se dira: « *J'aurais préféré que cela se passe autrement... Je suis déçu... À qui puis-je demander de l'aide maintenant que j'en suis là?* » Et il subira également de la déception, de la colère certainement, mais pas d'accablement !

Comprenez-vous mieux l'importance considérable de la communication interne? Mais bien que systématiques, il faut bien admettre que les résultats induits par cette musique intérieure ne sont pas absolus, ils restent relatifs. Et il arrive même qu'apparaissent des résultats inverses à cette logique. Comme par exemple: malgré un excellent formatage, un jeune ou moins jeune adulte peut voir sa vie brisée par un accident de la vie tellement violent que son formatage positif ne lui suffira pas pour rester dans le cercle vertueux.

À l'inverse, un formatage catastrophique peut parfois provoquer une telle rage de combattre pour vaincre, qu'un jeune ou moins jeune adulte sera capable d'inverser la vapeur à lui tout seul, sans l'aide de personne !

Et, pour considérer une situation intermédiaire entre ces deux extrêmes, un jeune ou moins jeune adulte qui a subi un formatage peu encourageant, mais accompagné de l'apprentissage du goût de l'effort, disposera probablement des capacités suffisantes pour se remettre tout seul sur les rails.

3.2 - L'estime de soi... à quoi ça sert ?

La démonstration vient d'être faite que l'estime de soi avait une influence considérable sur la manière dont chacun menait sa propre existence. Trop d'estime de soi, et l'individu sera souvent sujet au manque d'humilité, qui peut devenir de la prétention. Sa communication interne influera alors assurément sur sa communication externe. Ce qui peut rendre l'individu tout à fait insupportable ! Pas assez d'estime de soi, et l'individu sera sujet aux dérives qui viennent d'être évoquées : une culpabilité permanente, qui peut générer une fâcheuse tendance à l'échec. Ce qui, pour d'autres raisons, peut aussi rendre l'individu tout à fait insupportable ! Et paradoxalement, la reconstruction d'une bonne estime de soi passe par la prise de conscience de la mauvaise estime de soi. Voici une liste de propos récurrents souvent exprimés par les individus ayant une mauvaise estime d'eux-mêmes. En reconnaissez-vous de votre entourage ? *« C'est entièrement de ma faute. Les gens ne m'aiment pas. Les gens pensent que je suis mauvais. C'est toujours moi qui fais ce que les autres veulent. Ça n'a plus d'importance. C'est foutu, il n'y a pas d'espoir. J'ai tout essayé. Je me fais toujours avoir. Personne ne m'écoute... »*

Pour progresser, pour s'arracher à la contrainte pesante de ce genre de litanie, il est indispensable de prendre conscience de son état. Tout le paradoxe de cette prise de conscience vient du fait qu'elle doit vraiment être décidée par l'individu seul, alors qu'il serait effectivement mille fois plus facile, pour lui, de le décider s'il était accompagné. Mais autant l'accompagnement est indispensable lorsque l'individu travaille sa situation – autant c'est à l'individu de décider seul de se mettre à travailler.

Le cercle vicieux du manque de confiance en soi est un processus à étapes. C'est un évènement fort dont part toujours tout : une perte, un deuil, un manque, un regret ou un échec. Cette situation provoque un amalgame de colère, tristesse et peur, plus ou moins exacerbées. Et celui qui est enfermé dans son cercle

vicieux va alors ressentir les choses. Il va même sentir les choses. « *Je sens que...* » Cette notion de ressenti est fondamentale à bien comprendre, car c'est elle qui s'oppose à la prise de conscience salvatrice qui sera décrite lors du processus du cercle vertueux. Le plus souvent, ce ressenti va envoyer crescendo à l'individu des signaux de stress et de détresse chronique qu'il finit par très bien identifier. S'il ne se bat pas, le sentiment de victimisation arrive pour en remettre une couche. Le mal-être s'installe, enclenchant l'incapacité à remonter la pente (tout seul, c'est très difficile). Blues, déprime. La dépression guette.

Dans le cercle vertueux, après le deuil ou l'échec, tristesse, colère et peur sont également au rendez-vous. Mais celui qui réussit à comprendre et à identifier ce ressenti (« *Je sens que...* »), celui qui arrive à le transformer en vérité, celui qui arrive à l'extraire du plus profond de lui pour en faire de la matière à travailler, a fait le plus gros du travail.

Il décide de ne pas subir. Il décide ! Il sera en capacité de lâcher prise pour se libérer de ses contraintes, pour reconquérir la liberté qui lui avait momentanément échappé. Il sera en capacité de faire le deuil de ce qui lui pèse. Il posera son boulet, car choisir c'est renoncer. Et il se reconstruira par l'assemblage de l'ancien qu'il décide de conserver, et du nouveau avec lequel il va apprendre à composer.

La très grande difficulté de toute mécanique, tous les mécaniciens vous le diront, c'est d'inverser la vapeur. Alors comment passer du cercle vicieux au cercle vertueux ?

La première étape indispensable consiste à prendre bien conscience de ces deux cercles. En les décortiquant. Bien comprendre le cheminement. Comprendre l'enchaînement des étapes. Plus les schémas justes et clairs sont en tête, plus il est facile de s'en sortir. Car avant de se mettre à agir, il est bon de savoir se situer quelque part dans la boucle : « *J'en suis où exactement ? Où en est-il exactement ?* » Et une fois que la position dans la boucle est repérée, il faut se déplacer, il faut se mettre en

mouvement. Il y a alors deux séries d'actions à mener. Se donner à soi-même des permissions. S'autoriser à faire des choses, s'autoriser à dire des choses, s'autoriser à prendre position, s'autoriser à s'opposer. Et ensuite, s'envoyer des messages positifs, qui alimentent positivement la petite musique intérieure, afin qu'un jour il ne soit plus nécessaire d'autosuggérer cette satisfaction. Car cela finira par devenir naturel de penser que ce que vous avez fait est bien !

Et pour favoriser cette inversion de vapeur, il est nécessaire de pratiquer un paradoxe de plus ! Car la reconstruction de la communication interne passe par un travail sur la communication externe, celle qui nous permet d'échanger avec les autres, par la voix, les yeux, le corps.

QUATRIÈME PARTIE

Le conflit

4.1 - Un conflit, mais qu'est-ce que c'est?

Lorsque l'on se décide à travailler sa capacité à gérer les conflits, l'idée probablement la plus importante à comprendre, à retenir et à admettre définitivement est la suivante : le conflit, c'est normal ! Le conflit fait partie de la vie. Sur une terre grouillant d'êtres vivants pétris d'émotions, et également pourvus d'intelligence, donc de raisonnement, il ne peut pas en être autrement. Il est inimaginable qu'il n'y ait jamais plus ou pas de conflits ! En revanche, il existe assurément des outils, des méthodes, des attitudes, des postures qui favorisent l'apaisement de ces conflits.

Un conflit, c'est donc tout simplement ne pas être d'accord en général, et plus précisément ne pas avoir compris l'autre. Et le plus souvent, pour ne pas dire systématiquement, la toute première étincelle qui va mettre le feu aux poudres n'est rien d'autre qu'une incompréhension, un quiproquo. C'est une méprise qui va dénaturer un propos, une attitude ou une action, totalement dépourvu de la moindre intention de faire du mal. C'est une chose inoffensive, qui se voulait peut-être même positive, et qui va devenir négative. Le plus souvent, cette méprise n'est en rien un calcul de la part de son auteur. S'il existe bien des individus qui ont une fâcheuse tendance à prendre absolument tout de travers, il n'en reste pas moins vrai que le meilleur des hommes est sujet à la fatigue, au stress, à la maladie, au chagrin, et est donc susceptible d'être lui aussi l'auteur de méprises.

À propos des individus à qui la mauvaise humeur colle à la peau, il est utile de préciser qu'ils sont particulièrement victimes de leur propre conflit intérieur.

Ces individus sont les premiers responsables des situations dont ils se plaignent régulièrement, et pourtant, ils insistent. Or,

excepté les réelles pathologies masochistes, personne n'aime être en conflit, car le conflit fait souffrir et il fatigue. Celui qui s'y enferme sciemment souffre probablement encore plus que la victime qu'il astreint à sa mauvaise humeur chronique. Arracher quelqu'un à sa posture systématiquement négative, c'est évidemment rendre service aux autres, mais c'est lui rendre service à lui d'abord. Tout le talent du médiateur réside dans sa capacité à faire glisser l'individu en conflit avec lui-même, depuis une position égocentrée (où l'épicentre de tout, c'est lui, l'individu) vers une position altérocentrée (où l'épicentre de tout, ce sont les autres).

Les conflits sont comme des chaînes qui entravent ceux qui en sont victimes. Ces chaînes peuvent être issues de plusieurs sources: leurs habitudes; leurs croyances; leurs convictions; leurs certitudes.

Les environnements conflictuels susceptibles de toucher une personne se déclinent par strates:

1. Première strate, la plus proche de lui: son environnement familial, ce qui relève de son intimité. Donc pouvant toucher les tabous, les secrets, les non-dits, l'amour, la passion, le sexe, l'argent.
2. Seconde strate, un peu plus éloignée de son centre: son environnement social, ses relations courantes et récurrentes; les copains et amis, le voisinage, associations, administrations, relations.
3. Troisième strate, encore plus éloignée (éloignée par le cœur, mais pas par les dégâts susceptibles d'être causés): son environnement professionnel; au travail pour l'adulte, dans son établissement scolaire ou étudiantin pour le jeune.

4.2 - Un conflit, mais comment peut-on en arriver là?

Nous venons de passer ensemble un petit moment à réfléchir et à prendre conscience des abîmes de complexité que sont le cerveau, le système d'information humain et la communication interpersonnelle. Tout aussi complexes sont les situations conflictuelles. Tellement complexes qu'il est probablement utile de commencer par étalonner ces situations, afin de savoir à quel niveau de situation conflictuelle on peut bien se trouver. D'abord parce que, comme vous le verrez dans quelques instants, il peut être rassurant de savoir que ce que l'on a pris pour un conflit n'en est pas un. Ensuite, pour se faire une idée du niveau d'effort qu'il va falloir déployer pour sortir du problème rencontré. Et qui dit effort, dit également moyen. Vous conviendrez qu'il est inutile d'installer un hôpital de campagne pour une égratignure, car soigner une plaie superficielle avec un tampon d'alcool sorti de la trousse à pharmacie suffira. À l'inverse, lorsqu'il y a urgence ou carnage, les secours seront composés d'une équipe de spécialistes, qui pourra se déplacer en hélicoptère si l'ambulance rapide ne suffit pas. Pour employer une autre métaphore, après avoir crié « un homme à la mer », selon les circonstances, soit on lui jette une bouée, soit une équipe de plongeurs équipés et entraînés se jette elle-même à la mer pour le récupérer. Cet exemple rappelle que la puissance de la solution est inversement proportionnelle à la réactivité avec laquelle elle pourra être déclenchée. (Une bouée, c'est peut-être un peu léger, mais c'est quasiment immédiat; une équipe de plongeurs, c'est du lourd, mais cela prend du temps à mobiliser !)

Il en est de même avec les conflits. Pourquoi donc attendre que la situation soit dramatique pour agir? Plus le temps passe, plus la situation s'envenime, et plus la solution est coûteuse en moyens. L'inertie est l'ennemie du déverrouillage aisé.

Pour mieux comprendre cette notion de gravité de situation, de niveau de solution, et d'inertie, les situations conflictuelles peuvent être classées par paliers. Imaginez une échelle comportant

Attitude médiane

cinq barreaux. Au niveau du sol, tout va bien, aucune tension, aucune ambiguïté, aucune incompréhension, deux protagonistes (ou plus) peuvent être simplement en « *non-compréhension* ». Si rien n'est fait, si personne ne prend d'initiatives, il est courant d'arriver à un « *point dur* ». Il suffit de vraiment peu de chose pour atteindre ensuite le barreau du « *conflit* ». Un cran au-dessus, le non-traitement d'un conflit aboutira inéluctablement (parfois très lentement) à l'échelon de la « *crise* ».

Et pour finir (parfois dramatiquement), une crise non traitée vigoureusement déclenchera la « *guerre* ».

SIXIÈME PARTIE

Médiateur & médiation

6.1 - « Médiateur », un terme extrêmement galvaudé !

La lecture du chapitre intitulé « *Arbitrage, conciliation, négociation, médiation, manipulation: cinq explications!* » vous aura probablement permis de comprendre et de réaliser que ces disciplines sont absolument différentes les unes des autres. Il n'empêche qu'elles sont le plus souvent amalgamées sous la rubrique générique de la médiation et du médiateur.

Comme pris d'une véritable frénésie, les médias se sont emparés du terme « médiateur » et le déclinent dorénavant à tout vent. Impossible de regarder la télévision, d'écouter la radio, de lire les journaux, de naviguer sur le Net, sans qu'un médiateur miraculeux n'apparaisse. Le plus souvent par souci de « faire de l'audimat », parfois par mauvaise foi, mais aussi par simple ignorance de la définition exacte des métiers destinés à apaiser les conflits, les médias galvaudent le terme. Les « médiateurs » des émissions télévisées grand public font le show pour faire de l'audience et du sensationnel. Les « médiateurs » de la presse écrite sont les anciens services « courrier du lecteur », etc. Mais reconnaissons qu'en en parlant tous les jours, ils permettent aussi aux médiateurs professionnels de sortir du bois. Merci donc aux médias. À nous de corriger le tir en expliquant pédagogiquement les différences, les nuances et les véritables oppositions.

En parallèle des médias, les entreprises privées et les institutions se sont également accaparé le terme « médiateur » :

- Médiateur judiciaire civil
Personnalité indépendante chargée par le juge saisi d'un litige de trouver une solution amiable à des conflits entre particuliers. En aucun cas, il ne dessaisit le juge. Le médiateur peut intervenir à tout moment de la procédure, y compris en référé.

Attitude médiane

- **Médiateur judiciaire pénal**
Voie médiane entre le classement sans suite et la poursuite pénale, la médiation pénale constitue une réponse judiciaire à des infractions comme les dégradations, les violences légères, les contentieux familiaux mineurs. La médiation pénale est organisée à l'initiative du procureur de la République et se déroule dans un tribunal, une association, une maison ou une antenne de justice.
- **Médiateur de la République et ses représentants sur les départements**
Haut fonctionnaire et fonctionnaires dont la mission permanente est d'être les interfaces entre l'État et les citoyens.
- **Médiateurs de municipalité**
Les ex-grands frères des quartiers difficiles; ainsi que des bénévoles ou membres de l'équipe municipale.
- **Médiateurs urbains**
Assistants de la police municipale.
- **Médiateurs familiaux**
Membres de structures et d'associations proches des services sociaux; individus indépendants s'occupant exclusivement des affaires familiales.
- **Médiateurs politiques**
Chargés de mission dont les actions ponctuelles sont de favoriser les relations entre l'État, le monde civil et les citoyens.
- **Médiateurs diplomatiques**
Hauts fonctionnaires et fonctionnaires dont les missions permanentes sont de favoriser les relations entre les États.
- **Médiateurs bénévoles**
Membres d'associations s'attachant à résoudre tout type de conflit avant que la justice ne soit concernée.

- Médiateurs de l'Éducation Nationale
Interlocuteurs en interface entre l'administration de l'Éducation Nationale et les individus.
- Médiateurs des hôpitaux - médecins
Médecins en interface entre le corps médical de l'hôpital et les individus pour les questions de santé.
- Médiateurs des hôpitaux - non-médecins
Interlocuteurs en interface entre l'administration de l'hôpital et les individus.
- Médiateurs de banques, d'assurances, de la poste...
Interlocuteurs entre la structure et les clients de cette même structure : c'est l'ancien service client de ces entreprises.

Entendons-nous bien : il ne s'agit aucunement de critiquer, ni de remettre en cause l'utilité de ces hommes et femmes. Une majorité d'entre eux, étiquetés médiateurs, font un travail remarquable et nécessaire, et ils le font avec beaucoup de passion, de courage et de volonté de réussir.

Mais pour un très grand nombre, ils n'ont pas été formés au métier de médiateur. Et des approximations, des confusions, parfois des erreurs lourdes sont commises, provoquant des non-résultats, voire pire, des contre-performances qui font dire que la médiation ne fonctionne pas.

La médiation est une discipline qui doit être pratiquée par un professionnel formé. Cette discipline n'est pas infaillible, et il est utile de rappeler que si une médiation pratiquée par un médiateur professionnel n'aboutit pas, ce n'est pas la médiation qui n'a pas fonctionné, c'est le médiateur qui a été en défaut. Soit ce professionnel est incompétent, soit ce professionnel manque de formation et d'expérience. Également, il se peut que les circonstances ne favorisent plus l'aboutissement de la médiation. Alors un médiateur professionnel doit savoir ne pas prendre en charge

une affaire qu'il n'est pas en mesure de maîtriser. Il doit savoir passer le relais à un autre médiateur qui officiera à sa place. Tout comme il doit savoir passer le relais aux autres acteurs du monde de la résolution des conflits. Car la médiation n'est absolument pas en capacité de remplacer l'attirail juridique indispensable à toute société. Vive les conciliateurs, arbitres, juges et avocats ! Mais dans les situations où contexte et individus le permettent, il est probablement humainement et économiquement très intéressant de privilégier la médiation en première action organisée, structurée, cadrée.

6.2 - Autour du mot « médiation »

De manière un peu récréative, voici une liste de mots qui devrait provoquer réflexion.

Médoc : la terre entre les deux mers.

Méditerranée : la mer entre les deux terres.

Média : vecteur et support d'informations entre les hommes.

Médiatiser : action visant à multiplier la diffusion d'informations entre les hommes.

Médiator : lamelle tenue entre les doigts du musicien, établissant le lien mécanique entre les doigts du musicien et les cordes de l'instrument.

Médiale : valeur statistique entre deux groupes de données égaux.

Médiatrice : plan perpendiculaire au segment en son milieu, entre l'une et l'autre de ses deux extrémités.

Médian(e) : qui se trouve au milieu, entre deux éléments. Droite passant par le sommet d'un triangle et par le milieu du côté opposé. Nombre statistique répartissant les termes d'une série

numérique, rangée en deux groupes de même fréquence.
Intermédiaire: deux fois entre: entre le médian !

Médiastin: espace compris entre deux poumons.

Médiat(e): qui est intermédiaire entre l'un et l'autre.

Médium: entre le monde spirituel et le monde physique.

Ce petit exercice n'a pour seul but que de braquer la lumière sur la position du médiateur, de la médiation, de l'attitude médiane: entre !

À PROPOS DE L'AUTEUR

Christian Pierdet est né en 1962. Ayant décroché la meilleure note des épreuves de son baccalauréat E (scientifique et technologique) sur la philosophie, ce n'est probablement pas un hasard s'il est devenu consultant en relations humaines. Il accompagne aujourd'hui des chefs d'entreprise de PME-PMI et des chefs de service de Grands Comptes et institutionnels.

Les trois missions pour lesquelles il est aujourd'hui le plus sollicité ont pour point commun d'aboutir à de meilleures marges, soit en vendant mieux, soit en chassant les coûts cachés.

- Rendre moins conflictuels (ou simplement plus harmonieux) les échanges entre managers (et leurs équipes) afin que l'entreprise passe durablement d'un mode individualiste à un mode collectif.
- Apprendre au chef d'entreprise (et ensuite à ses collaborateurs) à modifier son comportement, pour passer d'un acte de vente par sa propre structure à un acte d'achat par sa propre clientèle. La nuance est radicale !
- Conduire en trois étapes l'industrialisation d'un projet défini par le client :
 1. Clarification des objectifs, puis formalisation des moyens, des budgets et des délais.
 2. Recherche, suivi et coordination des prestataires et des partenaires utiles à la production.
 3. Actions de communication, puis de commercialisation.

À la différence des consultants classiques, qui tentent d'imposer leur propre point de vue d'experts de la gestion et de la technique, son travail consiste à rendre mieux exploitable ce qui existe déjà : aider le chef à décider, aider les autres à accepter, en aidant chacun à composer.

Dès son premier poste de salarié, il découvre le monde industriel et celui des chantiers en participant à l'automatisation des chaînes de production de constructeurs automobiles. À 23 ans, il quitte Paris pour s'installer en Savoie. Dessinateur industriel à l'époque, il lui avait suffi d'ouvrir le journal à la rubrique « intérim » pour trouver du travail. Cette période forgera son adaptabilité à toute nouvelle situation organisationnelle, et lui apprendra à travailler avec tout type de collaborateurs. Engagé par un groupe spécialisé en ingénierie industrielle, devenu manager system, il se forme au métier de formateur à 26 ans. Il y conduira, sur cinq ans, la migration « planche à dessin au tout CAO-DAO » des deux cents dessinateurs industriels répartis sur sept bureaux d'études. Très tôt, il comprend que les vraies complexités de l'entreprise ne sont pas les machines, mais les hommes !

L'IUT de génie mécanique et la formation de formateur lui ayant apporté ses fondamentaux technologiques et pédagogiques, il perçoit une limite de compétences. Et donc, à 30 ans, il retourne apprendre et suit un cycle II à l'Institut Français de Gestion : deux de ses professeurs de marketing lui suggèrent alors fortement de quitter la technique au profit du commerce.

Il intègre donc une société de services informatiques, dont le patron et le directeur commercial ont été chacun meilleur vendeur de France de deux leaders mondiaux de la reprographie. Il embrasse alors une carrière commerciale, coaché pendant trois ans par ces deux stars de la vente qui lui en apprendront toutes les finesses.

Répondant aux opportunités et aux sollicitations, il évolue dans trois autres sociétés de services, dont le cœur de métier est « le système d'information ». C'est dans le monde des réseaux-télécoms et du développement logiciel qu'il enrichit ses facultés à transformer les talents individuels en réussite collective. À 40 ans, il trouve dans la Gestion de la relation client (GRC) la meilleure des manières pour exploiter ses diverses compétences. Son métier : écouter les besoins de ses clients ; concevoir avec eux la meilleure solution ; la leur vendre ; conduire son installation ; former les utilisateurs. Chef de projet ou chargé d'affaires, selon la coloration technique ou commerciale qu'il fallait donner au poste occupé, il côtoie plus de 350 clients sur ces 15 années d'accompagnement.

Titulaire du CAP'M® (Certificat d'aptitude à la profession de médiateur), aujourd'hui indépendant, Christian Pierdet propose à ses clients sept programmes de travail, partagés en deux familles d'objectifs :

La performance commerciale

1. L'inimaginable prospection commerciale
2. Obtenir un comportement communicant permanent
3. Créer et entretenir son réseau professionnel

Et la performance des hommes

4. Gestion des situations conflictuelles
5. (Re)travailler collectivement
6. Vulgarisation des Nouvelles technologies de l'information et de la communication

Le septième programme étant une composition des six autres

7. Accompagner le changement

Attitude médiane

Facilitateur de relations humaines, déverrouilleur de situations tendues, metteur au point de solutions peu usuelles, formateur et conférencier en entreprise et sur campus universitaire, Christian Pierdet est au service des équipes autant que des managers.

Ayant trouvé avec le statut d'indépendant une liberté de réalisation qui lui convient, il s'applique les règles de l'altérité qu'il prodigue ; et donc il n'est pas seul, bien au contraire. Appliquant curiosité, rigueur et fidélité, il travaille depuis plus de vingt ans en réseau avec ses partenaires, couvrant ainsi le large périmètre des ressources humaines.

Sur sa carte de visite :
un prénom, un nom, des coordonnées, mais pas de titre...

En revanche, un slogan :
« Méthode & imagination au service de la performance »

Pour plus d'informations :
www.perfo-com.fr