

DANIE BEAULIEU
Préface de Ginette Reno

GÉRER SES DIFFÉRENDS ET SES DIFFÉRENCES

**Une méthode éprouvée
pour créer l'harmonie
autour de soi**

COÛTS ET BÉNÉFICES DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Une analyse de l'histoire mondiale révèle qu'entre l'année 1496 av. J.-C. et l'année 1861 de notre ère, c'est-à-dire sur une période de 3357 ans, il y a eu 227 années de paix et 3130 années de guerre.

JAN GOTLIB BLOCH

À votre avis, intuitivement, y a-t-il un prix à payer, sur les plans financier, professionnel (ou au travail), matériel, familial ou concernant le bien-être en général, au fait de vivre des conflits, ou est-ce qu'aucune de ces sphères n'est particulièrement affectée par des relations tendues ?

À l'inverse, le fait de connaître des relations saines, nourissantes et épanouissantes comporte-t-il des bénéfices mesurables ? Est-ce qu'elles pourraient servir de tampon pour prévenir la dépression, éviter les maladies cardiovasculaires, renforcer le système immunitaire, voire augmenter l'espérance de vie ?

Et si une personne ne vit ni conflit ni relation interpersonnelle, simplement un grand vide relationnel, comme c'est souvent le cas chez nos aînés, se trouve-t-elle au paradis ? A-t-elle trouvé la solution idéale ?

C'est à ces questions et à plusieurs autres que ce chapitre tente de répondre.

Les recherches dans les domaines qui touchent les conflits sont toutefois vastes et nombreuses, et leur recension complète dépasse de loin le but de cet ouvrage. Par exemple, une bonne partie des recherches portant sur le stress relie celui-ci aux tensions avec des pairs. Les articles scientifiques portant sur la colère, les crimes, la violence conjugale, l'intimidation, les grèves, les guerres révèlent également des situations de conflits. Le but ici n'est pas de vous fournir un bilan exhaustif de toute la documentation qui existe en lien direct ou indirect avec notre sujet, mais de vous présenter un aperçu de l'impact de vos rapports interpersonnels sur l'ensemble de votre vie. Si vous consacrez du temps pour entretenir votre automobile, votre maison, c'est bien, mais vous constaterez qu'entretenir vos relations est le meilleur investissement que vous puissiez faire pour améliorer votre santé, votre qualité de vie et celle de votre entourage. C'est un peu comme s'il existait un grand banquier qui comptabilise nos interactions et remet des contraventions ou des mérites pour la façon dont nous les gérons. Dans ce chapitre, vous découvrirez comment les enfants, les adolescents, les adultes et les personnes âgées sont affectés par la qualité de leurs relations. Vous êtes plutôt intéressé par ce qui se passe dans les milieux de travail ? La seconde partie de ce chapitre aborde la question. Dans tous les cas, à la lecture des pages qui suivent, vous deviendrez probablement un adepte de la prévention. Mais parlons d'abord de la prévalence des conflits.

LES CONFLITS SONT-ILS SI FRÉQUENTS ?

La réponse à cette question est claire et définitive : un gros oui, et dans tous les pays, quels que soient l'âge, le sexe, la religion et la culture. C'est donc un problème universel chez l'humain. Faites votre propre sondage ; regardez autour de vous : combien de personnes connaissez-vous qui peuvent s'enorgueillir de

n'avoir jamais vécu de conflits ? À titre indicatif, voyons ce que rapportent les statistiques.

Observons d'abord les relations de couple : on estime à 67 % la possibilité de divorce chez les couples qui se sont mariés dans les années 1990. Pour les deuxièmes unions, le taux d'échec est de 10 à 20 % supérieur au premier mariage. Pouvons-nous conclure que tous ces couples se séparent à l'amiable ? Permettez-moi d'en douter ! Les conflits sont souvent ce qui justifie le divorce – et ils se poursuivent parfois pendant le reste de leur vie¹. Parmi les couples qui durent, Gottman affirme que plus de la moitié se résignent et se supportent pendant des décennies, ce qui laisse un maigre pourcentage de 15 à 20 % de couples véritablement heureux à long terme.

En 2015, l'ensemble des services de police du Québec a enregistré 19 406 infractions contre la personne commises dans un contexte conjugal².

D'autres statistiques sont éloquentes ; cette fois, elles concernent l'intimidation – un autre mot pour parler de mauvaise gestion relationnelle. Selon l'Institut de recherche en santé du Canada, on évalue qu'au pays, au moins un adolescent sur trois a déjà été victime d'intimidation à l'école. Toujours d'après la même source, chez les Canadiens adultes, 38 % des hommes et 30 % des femmes déclarent avoir été victimes d'intimidation, occasionnellement ou fréquemment, lorsqu'ils étaient sur les bancs d'école. Vous croyez peut-être que l'intimidation est réservée aux enfants du primaire et aux jeunes du secondaire ? Détrompez-vous : au niveau universitaire, une enquête sur l'intimidation en ligne dans les universités canadiennes, menée par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) entre 2012 et 2014 auprès de 1925 étudiantes et étudiants de quatre universités, indique que 24,1 % d'entre eux avaient été victimes d'intimidation au cours des 12 mois précédents³. Les gestes d'intimidation ont été posés à l'aide de différents moyens, tels que les réseaux sociaux (55 %), les courriels (47 %), les textos (43 %), les blogues, les forums ou les salles de discussion (25 %).

Dans un autre créneau, une étude menée en 2014 par la AAA Foundation for Traffic Safety (données disponibles sur son site) montre que 8 conducteurs américains sur 10 avaient déjà exprimé leur colère au volant de façon plus ou moins intense au cours des 12 derniers mois. Bien que ces chiffres représentent les conducteurs aux États-Unis, la situation ne doit pas être bien différente de notre côté de la frontière ou en Europe. Parmi les gestes les plus fréquemment répertoriés, on note les suivants :

- talonner le véhicule devant soi : 51 % ;
- crier après un autre conducteur : 47 % ;
- klaxonner pour exprimer sa colère : 45 % ;
- montrer des gestes de colère : 33 % ;
- tenter de bloquer le passage à un véhicule qui veut changer de voie : 24 % ;
- faire une queue de poisson à un autre automobiliste : 12 % ;
- sortir de son véhicule pour confronter un autre conducteur (4 %) ou percuter volontairement un autre véhicule (3 %).

D'autres statistiques, reliées au monde du travail, sont tout aussi accablantes : un rapport de recherche mené en 2008 par l'OPP (une institution en Europe) et le Chartered Institute of Personnel and Development indiquent que 85 % des salariés doivent un jour ou l'autre faire face à des conflits, tandis que 29 % d'entre eux déclarent devoir en gérer « tout le temps » ou « fréquemment » (données disponibles sur leur site). En 2010, l'Institut de Médecine Environnementale (IME) estimait qu'en France, un salarié sur deux rencontrait des problèmes liés à l'existence de rapports de force avec son supérieur ou ses collègues, et la situation ne semble pas s'être améliorée depuis (données disponibles sur son site).

Une recherche sur les conflits dans les entreprises canadiennes réalisée par Psychometrics Canada a démontré que 99 % des professionnels en ressources humaines gèrent des conflits⁴. Tous les niveaux hiérarchiques sont affectés ; de 20 à 30 % du temps des leaders, 39 % du temps du personnel d'exécution et des

responsables d'équipes est investi pour gérer des différends et des différences⁵.

Selon l'auteur Brian de Haaff⁶, chez nos voisins du Sud, on estime que 359 milliards de dollars ont été payés, en 2017, en heures de travail utilisées pour gérer des conflits, soit 2,8 heures par travailleur par semaine.

Si ces quelques statistiques vous semblent déjà alarmantes, retenez votre souffle : vous n'avez encore rien vu !

CONSÉQUENCES DES CONFLITS SUR LA VIE PERSONNELLE

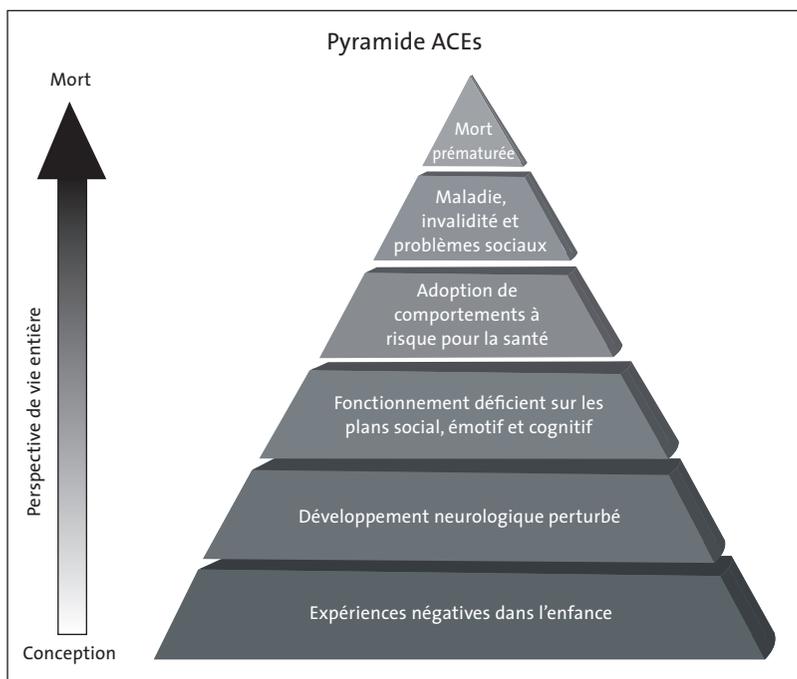
Les bonnes ou les mauvaises nouvelles d'abord ? Commençons par les mauvaises ; ainsi, on pourra finir sur une note positive.

Impact des conflits sur les enfants et les adolescents

Les recherches prouvent que les enfants exposés à des conflits interparentaux courent un risque élevé de développer plusieurs symptômes nuisibles sur les plans cognitif, affectif, comportemental et même physiologique⁷. Ces conflits interparentaux conduisent l'enfant à se blâmer, à se culpabiliser⁸ et à être incapable de gérer ses propres émotions⁹. Il a également été démontré que les parents qui se disputent entre eux sont plus susceptibles de se disputer avec leurs enfants. Il va sans dire que l'incapacité des parents à gérer efficacement leurs conflits interfère avec la possibilité de créer un environnement éducatif sain et d'enseigner un modèle positif que leurs enfants pourront imiter¹⁰.

Une des mesures très populaires pour évaluer les conséquences d'une enfance où les conflits sont très présents est le test ACEs (*Adverse Childhood Experiences*^{11, 12}). Ce dernier est utilisé par les psychologues et d'autres intervenants psychosociaux pour

l'évaluation de leur clientèle. Prévoyez un mois de congé si vous voulez faire le tour de toutes les recherches qui y sont associées. Elles portent non seulement sur les impacts négatifs associés à un climat d'insécurité et de tension à l'enfance, mais également sur ses effets à court, à moyen et à long terme. Le fait d'être soumis à des tensions interpersonnelles constantes (disputes fréquentes des parents, abus physiques, psychologiques ou sexuels, menaces d'abandon) affecte le développement du jeune à plusieurs égards. La pyramide ACE, ci-dessous, conçue par Vincent J. Felitti et ses collaborateurs en 1998, donne un aperçu de l'envergure des répercussions.



Mécanismes par lesquels des expériences négatives dans l'enfance affectent la santé et le bien-être tout au long de la vie

Les chercheurs estiment à plusieurs centaines de milliards de dollars les coûts indirects entraînés par un tel parcours tumultueux^{13, 14}. Jugez-en par vous-même :

- Un score élevé au test ACEs a été corrélé avec des maux de tête fréquents¹⁵, le cancer^{16, 17}, des maladies pulmonaires¹⁸, hépatiques¹⁹, cardiovasculaires²⁰ et chroniques^{21, 22}, et même la mortalité²³.
- Sur le plan psychologique, les relations conflictuelles et l'absence de soutien émotif des parents sont associés à l'abus de drogue^{24, 25} et d'alcool^{26, 27, 28}, à l'obésité²⁹, aux comportements sexuels à risque³⁰ ainsi qu'au suicide^{31, 32} à partir de l'adolescence jusqu'à l'âge adulte. Un lien avec des grossesses non désirées à l'adolescence a également été démontré à plusieurs reprises^{33, 34}.
- Les répercussions négatives sur le plan cognitif ne doivent pas être ignorées non plus ; on parle de diminution de la performance scolaire^{35, 36, 37}, de difficultés de l'attention et de difficultés langagières^{38, 39}, de troubles de la mémoire⁴⁰ ainsi que de problèmes mentaux^{41, 42}.
- Des conflits fréquents dans la famille ont également été associés à des problèmes de conduite chez l'adolescent, tels que des actes de délinquance ou des manifestations de comportements agressifs ou à risque⁴³. Ces données ont été corroborées par d'autres chercheurs^{44, 45}.

Une autre étude similaire portant sur les conflits entre frères et sœurs, associés au favoritisme chez le parent, a indiqué une corrélation positive avec des symptômes de dépression, d'anxiété, d'hostilité et d'isolement⁴⁶.

Bien que ce bilan semble lourd et sombre, je me répète, ce n'est que la pointe de l'iceberg. Ceux qui travaillent sur le terrain et interviennent dans des situations de conflits interfamiliaux savent que plusieurs impacts sur l'estime de soi et le plein épanouissement personnel ne seront jamais présentés dans les recherches scientifiques, mais jouent néanmoins un rôle déterminant dans le développement des enfants et des adolescents.

Impact des conflits sur les adultes et les personnes âgées

Vous n'aurez pas à fouiller longtemps pour trouver les coûts astronomiques liés aux conflits interpersonnels chez les adultes. Les recherches dans le domaine sont aussi nombreuses que diversifiées. Elles peuvent se résumer simplement : tout ce que vous avez lu jusqu'à présent quant aux répercussions sur la santé physique et psychologique chez les jeunes s'applique également, à des degrés divers, aux adultes.

Un constat se distingue toutefois chez l'adulte : la colère est l'émotion la plus toxique pour le cœur. Les plus coléreux ont trois fois plus de risques de développer une maladie cardiovasculaire que leurs homologues plus calmes. Parmi ces ennemis du cœur, c'est l'infarctus du myocarde qui paraît le plus dévastateur avec un risque 6,4 fois plus important chez les personnes qui vivent fréquemment de la colère, qu'elle soit exprimée ou refoulée⁴⁷. Des conclusions publiées dans l'*European Heart Journal* indiquent un effet majeur, soit un risque multiplié par cinq d'événement cardiovasculaire grave à la suite d'un excès de colère⁴⁸.

Outre les conséquences sur le muscle cardiaque, des recherches sur les relations conjugales difficiles ont démontré un lien avec une élévation des niveaux de marqueurs inflammatoires, notamment chez les femmes^{49, 50}. Leschak et Eisenberger⁵¹ ajoutent des informations à ces recherches : elles ont observé que les relations sociales conflictuelles pourraient induire une réaction inflammatoire dans le corps en supprimant les réponses antivirales sur le plan immunitaire. À l'opposé, plusieurs chercheurs notent que des expériences positives pour un individu dans son réseau immédiat pourraient réduire cette réponse d'inflammation et stimuler les réactions antivirales⁵².

Des investigations similaires nous informent que des relations difficiles avec les parents pendant l'enfance sont reliées de façon importante à un niveau élevé de protéine C-réactive (CRP), indice souvent utilisé comme indicateur clinique de risque de maladies

cardiovasculaires et qui indique une activité d'inflammation dans le corps^{53, 54, 55}.

Les conflits sont également reconnus pour générer de la dépression, des difficultés de concentration et une diminution de la productivité⁵⁶. De plus, le tout conduit trop souvent à l'abus de substances diverses⁵⁷.

Une recherche de l'équipe de Kiecolt-Glaser portant sur les couples fournit d'autres données révélatrices⁵⁸. Des couples se disant heureux ont été invités à discuter d'un sujet épineux. Pendant la discussion, qui a tôt fait de prendre des allures de conflit, cinq des six hormones testées ont subi des modifications ; l'hormone du stress, entre autres l'ACTH, avec toutes ses répercussions nocives sur le plan cardiovasculaire et sur le système immunitaire, présentait une élévation de taux inquiétante. De plus, la pression artérielle a connu une augmentation marquée. Plus l'argumentation était hostile, plus élevés étaient ces marqueurs et plus le temps nécessaire pour un retour à la normale de ces paramètres était long. Il a été démontré que les disputes maintenues au fil des ans entraînent des dommages cumulatifs.

La science révèle une autre information intéressante : les conflits interpersonnels seraient particulièrement coûteux pour les femmes⁵⁹. On explique ces résultats par le fait que ces dernières tendent à accorder davantage d'importance à leurs relations, qu'elles les relient à leur source principale de satisfaction de vie et de bien-être, et qu'elles seraient plus perceptives aux fluctuations dans les humeurs de l'autre⁶⁰.

Une fois la dispute terminée, est-ce vraiment terminé ? Il semble que non : l'équipe de Kiecolt-Glaser a pu démontrer que le seul fait de se remémorer une dispute affecte négativement les marqueurs du stress et le niveau de cholestérol.

Notez que nous n'avons pas abordé les coûts des conflits entre voisins, mais nous savons tous qu'ils peuvent être considérables : dommages à la propriété, poursuites judiciaires, frais de justice, privation de jouissance de son domicile, et j'en passe... Soupirs !

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE.....	7
INTRODUCTION – Le programme CREERAS	9
Les quatre étapes du programme.....	11
1 ^{re} étape: C pour C esser le feu	11
2 ^e étape: R pour se R esponsabiliser	12
3 ^e étape: E, E et R pour E ntendre, s' E xprimer et R éparer	13
4 ^e étape: A et S pour A limenter et S olidifier la relation..	14
Postulats de base	15
Bénéfices	16
Quelques recommandations	17
CHAPITRE 1 - Coûts et bénéfices des relations	
interpersonnelles.....	19
Les conflits sont-ils si fréquents?	20
Conséquences des conflits sur la vie personnelle	23
Impact des conflits sur les enfants et les adolescents..	23
Impact des conflits sur les adultes et	
les personnes âgées.....	26
À propos de la solitude et de l'isolement	28
Conséquences des conflits dans les milieux de travail....	29
Diminution de la productivité.....	30
Diminution de la qualité du travail.....	30
Contagion auprès des membres du personnel.....	30
Fatigue chronique, démotivation, traits dépressifs.....	31
Absentéisme et départ	31

Coûts matériels	32
Affaiblissement de l'entreprise.....	33
Et les bonnes nouvelles, enfin!	33

1^{re} étape

CREERAS : CESSER LE FEU

CHAPITRE 2 - Primate, automate ou diplomate?.....	41
Petite leçon d'anatomie	43
Les différentes étapes du développement du cerveau....	46
Devenir diplomate	55
CHAPITRE 3 - La peur, une arme puissante dans les conflits .	56
La peur, encore très utilisée pour parvenir à nos fins	58
Construire un monstre	64
CHAPITRE 4 - Zoom sur le zoo humain.....	71
Sept réactions primitives en présence d'un conflit	75
Le lion	76
Le serpent	81
L'hyène	84
L'antilope.....	86
Le hérisson	88
Le mouton noir	90
Le chat	91

2^e étape

CREERAS : SE RESPONSABILISER

CHAPITRE 5 - D'où viennent les émotions?	97
La TERB, un enchaînement en quatre étapes.....	98
Quelques exemples célèbres.....	101
Le « B » qui torture	103
Le fameux « donc ».....	105

CHAPITRE 6 - Des métaprogrammes se cachent derrière vos perceptions.	106
Métaprogramme 1. Centration sur le danger	107
Métaprogramme 2. Vision tunnelisée	108
Métaprogramme 3. Répétition dans le but d'une meilleure rétention	109
Métaprogramme 4. Mémorisation sélective.....	110
Métaprogramme 5. Amplification du négatif.....	112
Métaprogramme 6. Interprétation en fonction du contexte.....	113
Métaprogramme 7. Rassemblement basé sur les ressemblances.....	116
 CHAPITRE 7 - Plusieurs idées pour favoriser la responsabilisation.	119
L'analyse de votre main... aux cartes	120
Les cercles de vérité	123
L'échelle de 0 à 10	128
Le jeu des 7 erreurs.....	132
La longueur de mèche.....	133
Le Pepsi	134
La balle contre le mur	135
Les jetons	135
Feu vert, feu jaune ou feu rouge	137

3^e étape

CREERAS : ENTENDRE, S'EXPRIMER ET RÉPARER

CHAPITRE 8 - Établir des balises.	141
Amorcer la discussion en gardant en tête la conclusion souhaitée	142
Regarder deux fois	143
Le compte de banque	143
Un 5 ¢ ou un 20 \$	144
La blessure non guérie	146
Les deux couvertures du livre.....	147

La carte postale	148
Le casse-tête	148
Le jeu des chaises	149
Le lavage des fenêtres	150
L'interrupteur ou le gradateur de lumière	151
Le degré d'ouverture	152
L'élastique	153
Le tube de dentifrice	154
J n t fri ps d pin	154
Quelle portion de la feuille?	155
Le verre de jus d'orange	156
Caresses, poignée de main, gants de boxe	156

CHAPITRE 9 - Les piliers de la communication :

onze savoirs à maîtriser	158
1. Savoir montrer sa vulnérabilité	159
2. Savoir se taire et parler au bon moment	160
3. Savoir communiquer non verbalement	162
4. Savoir s'exprimer au « je » plutôt qu'au « tu »	163
5. Savoir écouter activement et utiliser les reflets	164
6. Savoir remercier plutôt que de s'excuser	165
7. Savoir utiliser les mots bons et éviter les mots poisons	166
8. Savoir demander	167
Faire des demandes spécifiques	167
Nommer ce qu'on veut plutôt que ce qu'on ne veut pas	170
Indiquer le degré d'importance	171
9. Savoir utiliser l'humour	171
Le soliloque	172
Une demande en chantant	173
La technique de confusion	173
La technique du poil dans la bouche	175
10. Savoir remplacer des ordres par des questions	175
11. Savoir donner une rétroaction	176
Rétroaction positive	176
Rétroaction négative	178

CHAPITRE 10 - La TERB, un outil de gestion intrapersonnelle	180
Exemple 1: L'étudiante et son directeur de recherche	182
Exemple 2: Le conducteur et la rage au volant	185
Exemple 3: Quand la dépendance s'en mêle	186
Exemple 4: Sylvain et son patron	188
Des exceptions	190
CHAPITRE 11 - La TERB, un outil de gestion interpersonnelle.	194
Règles concernant l'application de la TERB	
interpersonnelle	195
Première phase de l'ABCD interpersonnel	196
A. L'événement	196
B. Les pensées : « Face à l'événement (A), je me dis... (B) »	197
C. Les émotions : « Quand je me dis..., je me sens... »	198
D. Les réactions : « Quand je me sens..., je fais... »	200
Deuxième phase de l'ABCD interpersonnel	201
Réparation du A	201
Réparation du B	203
Réparation du C	204
Réparation du D	205
CHAPITRE 12 - Des outils additionnels pour faciliter	
la gestion de conflits	209
La liste d'épicerie	210
Le jeu de l'enquêteur et de l'enquêté	211
Mode d'emploi	212
La règle du 100 %	214
Les personnages de l'ego	215
La recherche d'interprétations positives	216
Mais encore ?	216
Le problème n'a pas à être résolu pour que le conflit	
le soit	218
Le nid-de-poule	218
La gomme à effacer et l'effaceur magique	219
L'art de la négociation	220
O-O	220

10-0 OU 0-10.....	221
10-10.....	222
Accepter ce qui ne peut être changé.....	223

4^e étape

CREERAS : ALIMENTER ET SOLIDIFIER LA RELATION

CHAPITRE 13 - Devenir créateur de magie.....	226
Investir en soi d'abord.....	228
Investir dans la relation.....	229
Tout commence par le respect des champs d'intérêt et des besoins de l'autre.....	230
L'importance de la nouveauté.....	234
Investir dans la magie.....	236
CONCLUSION.....	241
NOTES.....	243
REMERCIEMENTS.....	254