

Du conflit au calme : gérer les comportements hautement conflictuels

Présentation de : Michael Lomax, JD

24 mars 2022

©2022 High Conflict Institute

HIGH
CONFLICT
INSTITUTE

the missing peace

PLAN DE LA SÉANCE



Le cerveau en
conflit



La personnalité
hautement
conflictuelle (PHC)



Des conseils : la
méthode C.A.R.S.

L'éléphant et son cavalier

Cerveau logique

- Conscient
- Rationnel
- Pense avec des mots
- Stress faible à moyen

Cerveau émotionnel

- Inconscient
- Traite les émotions
- Évalue les relations et les menaces
- Observe l'expression faciale et le ton
- Stress élevé, danger, situations nouvelles
- Excitation, combat, fuite, stupeur, repli sur soi

La théorie de l'attachement en bref

- ▶ Théorie de la psychologie élaborée dans les années 1960
- ▶ L'importance de l'attachement de l'enfant à la personne principalement responsable de ses soins au cours de ses premières années (de 0 à 5 ans)
- ▶ La solidité de l'attachement est aussi la clé de la gestion des émotions
- ▶ La solidité de l'attachement peut influencer sur les relations entre adultes et sur la capacité de gérer ses émotions.

Deux approches de résolution des conflits



RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

Analyse pondérée
Raisonnement flexible
Gestion des émotions
Comportements modérés



COMPORTEMENT DÉFENSIF

Réactions et actions rapides
Tout ou rien
Émotions intenses
Personnalisation

Avertissement



La formation ne permet pas de faire un diagnostic.



Il peut être dangereux de dire à une personne qu'elle a un problème de personnalité.



Élaborez plutôt votre propre théorie de travail.

Le continuum



Gamme de réactions normales

Personnalité hautement conflictuelle

Résolution efficace des problèmes

Difficultés situationnelles

Comportements hautement conflictuels

Troubles de la personnalité

- Rigidité
- Incapacité de réfléchir sur soi-même
- Rejet de la faute sur les autres
- Rejet de la critique
- Nécessité d'un traitement spécial
- Création d'un drame permanent
- Comportements manipulateurs
- Accès de colère fréquents

- Narcissisme
- Personnalité limite
- Histrionisme
- Comportement antisocial
- Paranoïa

← Longues heures de travail

← Difficultés

← Divorce

← Perte d'emploi
Pandémie?

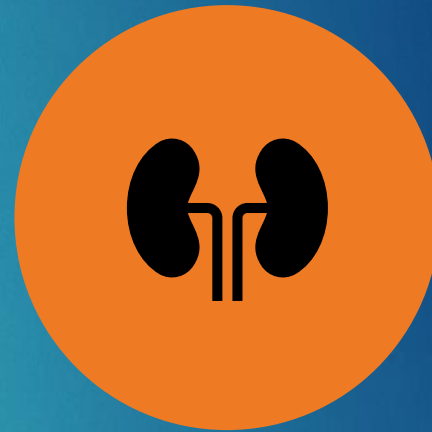
Problèmes courants des PHC

- ▶ Rigidité et intransigeance
- ▶ Incapacité de réfléchir sur son comportement
- ▶ Rejet de la faute sur les autres
- ▶ Difficulté d'accepter une perte ou de s'en remettre
- ▶ Émotions qui dominent la réflexion (parfois dissimulées)
- ▶ Création d'un drame permanent
- ▶ Évitement des responsabilités

SÉANCE EN PETITS GROUPES



AVEZ-VOUS DÉJÀ ÉTÉ TÉMOIN DE
CE TYPE DE COMPORTEMENT?



QUELLES EN FURENT LES
CONSÉQUENCES?

Quatre compé- tences pour gérer les PHC

Méthode C.A.R.S



CRÉER DES LIENS par
l'écoute (**E.A.R**, en anglais).



ANALYSER les options et les
dilemmes



RÉPONDRE à la
désinformation



STOPPER le comportement
en établissant des limites

Ne tombez pas dans le piège

- ▶ Soyez à l'affût des réflexions défensives
- ▶ Diminuez vos attentes
- ▶ Vous n'êtes pas responsable du résultat
- ▶ Vous êtes responsable de votre comportement professionnel
- ▶ Le ton de voix est crucial :
 - ▶ Calme, confiance et fermeté

Conseils pour créer des liens

- Les relations humaines apaisent les gens.
- Entretenez une relation positive axée sur la résolution de problèmes.
- Misez sur :
 - le calme et le respect
 - les qualités que vous respectez chez la personne ou ses efforts
 - une véritable préoccupation pour le bien-être de la personne
 - l'avenir plutôt que le passé
 - ce que vous pouvez faire plutôt que ce que vous ne pouvez pas faire.

CRÉER DES
LIENS :
**Empathie,
attention et
respect**

- La réactivité et les distorsions émotives des PHC susciteront de la frustration.
- On peut facilement « tomber dans le piège des émotions » et ne pas réagir positivement.
- On risque de ressentir une forte envie d'attaquer ou de critiquer la personne.
- Utilisez plutôt une affirmation E.A.R. (prêtez l'oreille) :
 - EMPATHIE
 - ATTENTION
 - RESPECT

Exemple d'affirmation E.A.R.

« Je comprends que ce processus de plainte est très stressant et pénible. Vous avez besoin d'un médiateur qui accorde une grande attention à vos préoccupations et qui comprend à quel point cela a été difficile. J'écouterai vos préoccupations aujourd'hui et je ferai de mon mieux pour vous aider. »

Exemples d'affirmations E.A.R.

- ▶ Je comprends que la situation est frustrante.
- ▶ Essayons de trouver une solution ensemble.
- ▶ Je sais que c'est important pour toi.
- ▶ Je respecte ce que tu fais.
- ▶ Je comprends que cette question te tient à cœur.
- ▶ Je t'écoute.

Quatre compé- tences pour gérer les PHC

Méthode C.A.R.S.



CRÉER DES LIENS par
l'écoute (E.A.R)



ANALYSER les options et
les dilemmes

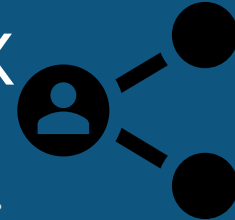


RÉPONDRE à la
désinformation



STOPPER le comportement
en établissant des limites

Se concentrer sur les choix



- ▶ Quand les émotions sont intenses, n'essayez pas de résoudre les problèmes émotionnels de l'autre.
- ▶ Reconnaissez sa frustration en utilisant les affirmations (E.A.R.).
- ▶ Ensuite, choisissez parmi les options suivantes :
 - ▶ attirez l'attention de la personne sur la résolution de problèmes
 - ▶ détournez son attention de ses émotions
 - ▶ faites en sorte qu'elle assume ses responsabilités
 - ▶ donnez-lui un sentiment de maîtrise
- ▶ Si elle rejette vos options, demandez-lui d'en proposer.

SÉANCE EN PETITS GROUPES

- ▶ Qu'elles a été votre plu grande perception à date
- ▶ Où pouvez vous utiliser ces compétences, ou les avez vous déjà utilisés?
- ▶ Que pourraient être les défis à surmonter?

Quatre compé- tences pour gérer les PHC

Méthode C.A.R.S.



CRÉER DES LIENS par
l'écoute (E.A.R).



ANALYSER les options et
les dilemmes



RÉPONDRE à la
désinformation



STOPPER le comportement
en établissant des limites

RÉPONDRE à la désinformation (maintenir un scepticisme sain)

- ▶ Soyez sceptique; il peut y avoir de nombreuses distorsions cognitives.
- ▶ Dites à la personne qu'on ne connaîtra jamais toute l'histoire. Ses affirmations extrêmes peuvent être vraies (« **Tu as peut-être raison!** ») ou non.
- ▶ Expliquez-lui qu'on peut quand même passer à la prochaine étape et prendre des décisions pour l'avenir.

**Répondre à la
désinformation**
(Utilisez les messages
B.I.F.F.® ou C.I.A.F.)

**Concis
Informatif
Amicaux
Fermes**

BIFF

BRIEF - CONCIS

B

2 à 5 phrases

- Évitez de les inonder de paroles auxquelles ils pourraient réagir.
- Les longues réponses ouvrent la porte à davantage d'échanges de part et d'autre
- Et peuvent donner lieu à plus de frustration et de blâmes.

BIFF

INFORMATIFS



Tenez-vous en aux faits

- Information directe et utile
- Évitez de mettre l'accent sur :
 - les opinions
 - la culpabilisation
 - vos réflexions sur leur attitude
- Utilisez des termes neutres

BIFF

FRIENDLY - AMICAUX

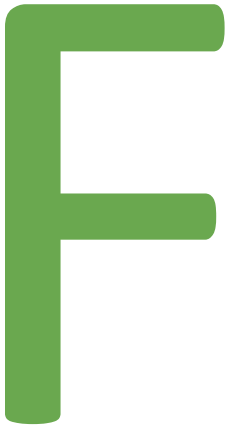
F

Difficile à faire
lorsqu'on se sent
attaqué

- Accueil amical; conclusion amicale
- Faites preuve d'empathie, soyez attentif et respectueux (affirmation E.A.R.)
- Ton détendu

BIFF

FIRM - FERME

A large, bold, green letter 'F' is positioned on the left side of the slide. It is a simple, sans-serif font with rounded ends.

Régler le différend et clore la conversation pacifiquement

- Mettre fin à la conversation hostile.
- Au besoin, poser une question à laquelle on peut répondre par Oui ou par Non, en précisant la date et l'heure à laquelle cette réponse est attendue.

COURRIEL HOSTILE

S'agit-il d'un courriel hostile?



Message :

Courriel de Jean : « Suzanne, je ne peux pas croire que tu es assez stupide pour amener les enfants à la fête de ton patron pendant ma semaine de garde. Tu as déjà oublié les six conflits que nous avons eus à ce sujet? Ou est-ce que tu aurais une aventure avec lui? Je savais que tu étais prête à tout pour gravir les échelons! En fait, je me souviens que tu as fait une folle de toi au cours d'une fête de bureau en flirtant avec tous les hommes, du patron au commis au courrier. Prends-tu de la drogue? Tu n'es pas capable de prendre tes finances en main sans te jeter dans les bras du premier venu?... » (etc.)

RÉPONSE

S'agit-il d'une réponse BIFF?

EST-ELLE?

- Brève
- Informative
- Amicale
- Ferme

EST-CE QU'ELLE CONTIENT

- des conseils
- des excuses
- des remontrances

Message :

Suzanne : « Merci de répondre à ma demande d'autorisation pour amener les enfants à la fête de mon patron. La fête se déroulera du 15 à 17 h, vendredi, au bureau, et il y aura environ 30 personnes, dont d'autres parents avec leurs enfants d'âge scolaire. Il n'y aura pas d'alcool, car c'est une fête familiale. Je pense que c'est une belle occasion pour eux de découvrir mon lieu de travail. Comme tu n'es pas d'accord, je respecte cela et je retire ma demande, car je comprends que c'est ta semaine avec eux. »
[cela conclut son courriel.]

Exercice BIFF

Ressources

1. Exercice n° 2 Réponse BIFF
2. Article BIFF



Chaque personne écrit une réponse BIFF.



Michael décrira comment encadrer l'auteur d'une réponse BIFF.



En groupes de deux – entraidez-vous pour écrire votre réponse BIFF.



Le point en groupe – 3 à 4 volontaires lisent leur réponse.

Ressources humaines

Courriel d'un employé à qui le gestionnaire des RH a annoncé qu'il perdait son emploi

Bonjour Jerry,

J'ai eu une autre entrevue cette semaine. Ça tombe bien, parce que je suis sur le point de perdre mon assurance santé, grâce à toi. Tu n'avais pas le droit de détruire ma carrière et de faire en sorte que je ne puisse pas obtenir une bonne lettre de référence. Ton entreprise corrompue sera dénoncée un jour ou l'autre. En passant, j'ai besoin d'une copie de la liste des tâches que j'effectuais. Ça fait trois fois que je te la demande et tu refuses de me répondre. Dis-moi si je dois passer la prendre.

Ton ancienne amie,

Roberta

Encadrer pour solliciter une réponse BIFF : 10 questions

Concise?

Informative?

Amicale?

Ferme?

Contient des
conseils?

Contient des
remontrances?

Contient des
excuses?

Comment pensez-
vous que l'autre
personne y
répondra?

Y a-t-il quelque
chose à supprimer,
à ajouter ou à
changer?

Aimeriez-vous
savoir ce que j'en
pense?

Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de rédiger une réponse BIFF



Dépend :
de l'auteur de la
réponse BIFF
du lecteur de la
réponse BIFF
de la situation



Différentes
réponses sont
acceptables
Suivez le format
BIFF.



Toujours terminer
en disant : « *Mais
c'est à vous de
décider!* »

Utiliser les réponses BIFF - CIAF



Concises : Donnez des réponses brèves—3 ou 4 phrases

Informatives : Concentrez-vous sur l'information pure et simple, sans opinion ni discussion

Amiques : Commencez et terminez tout message amicalement. Respectez les préoccupations de l'autre.

Fermes : Répétez gentiment l'information et mettez fin à la discussion.

Voir l'article : « Responding to Hostile Mail »
(*en anglais*)

Quatre compé- tences pour gérer les PHC

Méthode C.A.R.S



CRÉER DES LIENS par l'écoute
(E.A.R).



ANALYSER les options et les
dilemmes



RÉPONDRE à la
désinformation



STOPPER le comportement
en établissant des limites

ÉTABLIR DES LIMITES – confrontations indirectes

- ▶ Il est tentant de
 - ▶ confronter ce type de personne
- ▶ À ÉVITER :
 - ▶ Mettre la personne au défi
 - ▶ Attaquer ses défenses
 - ▶ Attaquer votre relation

Confrontations indirectes

Se concentrer sur des règles et des perceptions extérieures à votre relation

- ▶ Selon la convention collective...
- ▶ Nous avons pour politique de...
 - ▶ L'arbitre s'appuie sur des preuves, cela signifie...
 - ▶ Quelqu'un d'autre pourrait se méprendre sur...

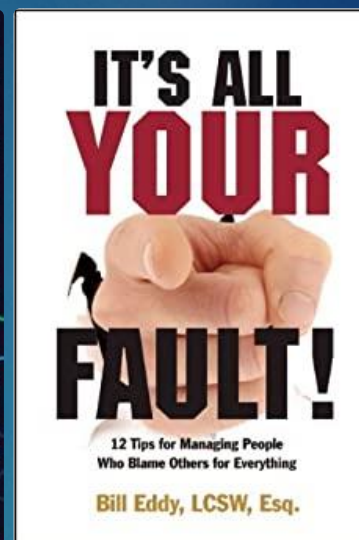
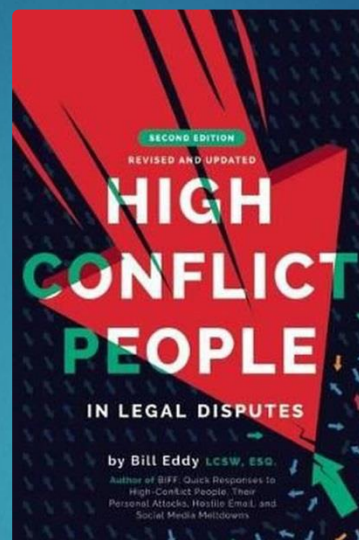
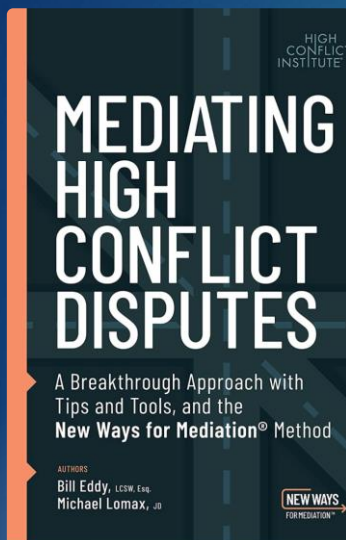
4. ÉTABLIR DES LIMITES (sensibilisation aux conséquences)

- ▶ Les PHC n'associent pas des CONSÉQUENCES réalistes à leurs propres ACTIONS, particulièrement à celles qui sont engendrées par la peur.
- ▶ Elles se sentent toujours en mode survie, ce qui les empêche de voir la réalité.
- ▶ Leur expérience de vie peut leur avoir enseigné des conséquences différentes.
- ▶ Une personne attentionnée peut leur montrer une autre façon de voir les choses.
- ▶ Fixez rapidement les attentes de manière assurée en vous concentrant sur l'avenir.

Récapitulation des compé- tences

- ▶ **CRÉER DES LIENS** : Réagissez avec empathie, attention et respect (E.A.R.)
- ▶ **ANALYSER LES OPTIONS** : Insistez sur les choix et les options
- ▶ **RÉPONDRE** : Formulez vos réponses BIFF (concises, informatives, amicales et fermes)
- ▶ **ÉTABLIR DES LIMITES** : Évitez les attaques personnelles. Citez des politiques, procédures, règles et règlements

DES QUESTIONS?



Lectures utiles

- ▶ Le comportement des personnalités hautement conflictuelles est souvent inconscient
- ▶ Ces personnes veulent diminuer leur sentiment de détresse constante.
- ▶ Elles ne repoussent pas les limites professionnelles pour créer des problèmes, mais bien par désespoir.
- ▶ La confrontation directe entraîne la résistance et l'escalade des reproches, au lieu d'éclairer les PHC.
- ▶ La plupart de ces personnes sont capables de régler des problèmes lorsqu'elles réussissent à apaiser leurs émotions.
- ▶ On peut aider bon nombre d'entre elles.

Conclusions