

## **5. Comment résoudre les conflits?**

Des conflits apparaissent lorsque le comportement des jeunes empêche concrètement et tangiblement l'éducateur de satisfaire ses besoins personnels, c'est-à-dire lorsque les jeunes font obstacle aux besoins de l'éducateur, l'empêchent de jouir de ses droits individuels et le gênent dans sa tâche.

Tous les éducateurs vivent des situations où ni une confrontation ni des changements dans l'environnement ne peuvent changer le comportement de leur jeune ; le jeune continue à se comporter d'une manière qui dérange les besoins de l'éducateur. Ces situations sont inévitables dans la relation entre éducateur et jeune parce que le jeune « a besoin » d'agir d'une certaine façon même si on l'a rendu conscient que son comportement nuit à certains besoins de ses éducateurs.

Jean-Louis continue à jouer à la balle dans le terrain voisin même si on lui a dit plusieurs fois que le groupe devait quitter la maison dans une demi-heure.

Mme J... avait dit à Marie qu'elle avait peu de temps pour se rendre au magasin à rayons ; cependant, Marie continue de s'arrêter et de regarder les vitrines en chemin.

Suzanne refuse d'accéder aux désirs de ses éducateurs et d'annuler sa sortie à la plage avec un groupe d'amis pour la fin de semaine. Elle veut à tout prix y aller, même si elle sait très bien que la chose est inacceptable pour ses éducateurs.

### **5.1 Comment les éducateurs tentent-ils de résoudre un conflit ?**

Les éducateurs estiment qu'il n'y a que deux façons de résoudre les conflits: - soit être gagnant - éducateur autoritaire ( méthode I ) - soit être perdant - éducateur permissif ( méthode II )

Cette alternative revient à poser la question: qui va gagner la bataille du pouvoir dans le groupe ?

Considérons l'exemple suivant: un conflit entre un éducateur et une résidente de douze ans

Quel sera le déroulement des événements selon que l'éducateur utilise la première ou la seconde méthode ?

#### Première méthode.

Nicole: Bonjour, je m'en vais à l'école.

Educateur : Nicole. Il pleut et tu n'as pas ton imperméable.

Nicole : Je n'en ai pas besoin.

Educateur : Tu n'en as pas besoin ! Tu vas te tremper et abîmer ton linge ou avoir un rhume.

Nicole: Il ne pleut pas tellement.

Educateur : Mais voyons.

Nicole : Mais, je ne veux pas porter d'imperméable, je déteste porter un imperméable.

Educateur : Mais enfin, tu sais que tu seras plus à l'aise et que tu ne te feras pas tremper. S'il te plaît, va le chercher !

Nicole: Je déteste cet imperméable. Je ne veux pas le porter !

Educateur : Va tout de suite dans ta chambre et va me chercher cet imperméable ! Je ne te laisserai pas aller à l'école sans ton imperméable par une journée pareille.

Nicole: Mais je ne l'aime pas...

Educateur : Il n'y a pas de "mais"! Si tu ne le portes pas l'équipe et moi, nous allons devoir te punir.

Nicole : (fâchée) : Ça va, tu gagnes ! Je vais porter ce "vieil imperméable".

L'éducateur a eu raison. Sa solution, que Nicole porte son imperméable a prévalu même si Nicole ne le voulait pas. L'éducateur a gagné et Nicole a perdu.

Nicole n'était pas contente de la solution mais elle a cédé face à la menace d'employer la force (la punition).

#### Seconde méthode.

Nicole : Bonjour, je m'en vais à l'école.

Educateur : Nicole, il pleut et tu n'as pas ton imperméable.

Nicole : Je n'en ai pas besoin.

Educateur : Tu n'en as pas besoin ! Tu vas te tremper et abîmer ton linge ou avoir un rhume.

Nicole: Il ne pleut pas tellement.

Educateur : Mais, voyons.

Nicole : Mais, je ne veux pas porter d'imperméable, je déteste porter un imperméable.

Educateur : Je veux que tu le portes.

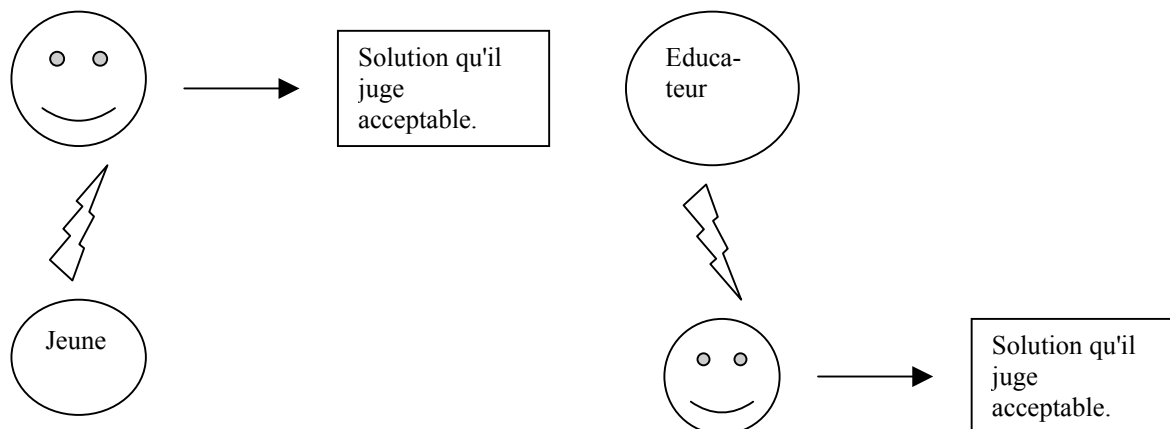
Nicole : Je déteste cet imperméable, je ne veux pas le porter. Si tu me le fais porter, je vais me fâcher contre toi et je vais me plaindre au chef éducateur.

Educateur : Bon ! Je laisse tomber ! Va à l'école sans ton imperméable. Je ne veux plus discuter avec toi : ça va, tu gagnes.

Nicole a pu agir à sa guise : elle a gagné et son éducateur a perdu. Il n'est certainement pas content de la solution; par contre, il a cédé face à la menace de Nicole d'employer son pouvoir (dans ce cas, se fâcher contre lui et en parler au chef éducateur).

La Première Méthode et la Deuxième Méthode ont des points communs, bien que leurs résultats soient complètement différents. Dans les deux cas, chaque personne veut agir à sa façon et essaie de persuader l'autre de l'accepter. Dans les deux méthodes, l'attitude de chaque personne pourrait s'exprimer ainsi : « Je veux agir à ma guise et je vais me battre pour l'obtenir. »

Dans la première méthode, l'éducateur n'a ni considération ni respect pour les besoins du jeune.	Dans la seconde méthode, le jeune n'a ni considération ni respect pour les besoins de l'éducateur.
--	--



Dans les deux cas, une personne reste avec un sentiment de défaite, elle est contrariée. Les deux méthodes impliquent une lutte du pouvoir et les adversaires n'hésitent pas à employer la force s'ils sentent qu'elle peut leur être nécessaire pour gagner.

Pourquoi la Première Méthode est inefficace?

Les éducateurs qui emploient la Première Méthode pour résoudre leurs conflits ont à payer un prix élevé pour leur « victoire ». Les conséquences de la Première Méthode sont faciles à prédire : **très faible motivation** du jeune à appliquer la solution, **ressentiment** à l'égard de ses éducateurs, difficultés des éducateurs à faire appliquer la solution, aucune occasion pour le jeune de développer une auto-discipline.

Lorsque dans un conflit l'éducateur impose sa solution, le jeune sera très peu motivé à appliquer la décision car il n'y aura pas participé, il n'aura pas été impliqué dans ce choix. La motivation du jeune lui sera donc extérieure. Elle ne vient pas de lui-même mais lui est imposée par quelqu'un d'autre. Il pourra s'y conformer, mais ce sera par peur d'une punition ou de la désapprobation de ses éducateurs. Le jeune ne veut pas appliquer sa décision, il y est obligé. C'est pourquoi les jeunes cherchent souvent des façons de ne pas se conformer aux solutions de la Première Méthode. S'ils ne peuvent pas s'en sortir, ils vont habituellement « faire semblant » et l'appliquer au minimum, en faisant le moins possible, sans plus.

Lorsque les éducateurs les forcent à accomplir certaines actions par des décisions prises selon la Première Méthode, les jeunes ressentent généralement de la rancune à leur égard. Cela leur apparaît injuste; leur colère et leur ressentiment sont naturellement dirigés vers les éducateurs qu'ils tiennent alors pour responsables. Les éducateurs qui emploient la Première Méthode peuvent obtenir docilité et obéissance mais

Pourquoi la Deuxième Méthode est inefficace.

Lorsque les jeunes grandissent dans une famille où ce sont habituellement eux qui gagnent et leurs éducateurs qui perdent, quel effet cette méthode a-t-elle sur eux ? Quelles sont, sur les jeunes, les conséquences de toujours agir à leur guise ? Il est évident que ces jeunes seront différents de ceux des familles où les conflits sont résolus selon la Première Méthode. Les jeunes à qui l'on permet d'en faire à leur tête ne seront évidemment pas rebelles, ni hostiles, agressifs, dépendants, ni soumis, conformistes, dociles, repliés, etc. Ils n'auront pas eu besoin de développer des moyens leur permettant de faire face au pouvoir de leurs éducateurs. La Deuxième Méthode encourage le jeune à employer son pouvoir pour s'opposer à ses éducateurs et gagner à leurs dépens.

Ces jeunes apprennent comment employer les sautes d'humeur pour contrôler leurs éducateurs, comment agir pour amener leurs éducateurs à se sentir coupables, comment dire des choses méchantes et dévalorisantes à leurs éducateurs. Ces jeunes sont souvent violents, incontrôlés, intraitables, impulsifs. Ils ont appris que leurs besoins étaient plus importants que ceux de n'importe qui d'autre. Ils manquent aussi de contrôle intérieur sur leur comportement et deviennent très individualistes, égoïstes et exigeants.

Très souvent, ces jeunes ne montrent aucun respect pour la propriété des autres ou pour leurs sentiments. Tout ce qui compte pour eux dans la vie, c'est de prendre, de profiter, d'accaparer et de prendre encore. Ils doivent toujours passer en premier. Ces jeunes sont

<p>l'hostilité de leurs jeunes reste le prix qu'ils doivent payer. Même s'il est vrai que certains jeunes s'adaptent à des éducateurs fortement autoritaires par une attitude obéissante, conformiste et soumise, ils deviennent généralement des personnes qui dépendent d'une autorité extérieure pour la conduite de leur comportement. Comme adolescents ou adultes, ils démontrent une absence de contrôle intérieur ; ils passent leur vie à sauter d'un symbole d'autorité à un autre, cherchant des réponses sur leur vie ou des façons de prendre la maîtrise de leur comportement. Ces gens manquent d'autodiscipline, de maîtrise interne et de responsabilités parce qu'ils n'ont jamais eu la chance de développer ces capacités. S'ils est un point que les éducateurs doivent retenir de ce livre, c'est celui-ci : chaque fois qu'on oblige un jeune à faire quelque chose en employant la force ou l'autorité, on prive ce jeune d'une chance de développer son auto-discipline et son sens de la responsabilité.</p>	<p>peu coopérateurs et aident rarement dans la maison. Ces jeunes rencontrent souvent de sérieuses difficultés de relation avec leurs camarades. Les autres jeunes n'aiment pas les « jeunes gâtés ». Ces jeunes éprouvent fréquemment des difficultés d'adaptation à l'école, une institution où prédomine la philosophie de la Première Méthode. Les jeunes habitués à la Deuxième Méthode subissent un dur choc lorsqu'ils entrent dans un monde où les adultes ont appris à résoudre les conflits par la Première Méthode en s'appuyant sur l'autorité et le pouvoir. Sans doute, la conséquence la plus grave de la Deuxième Méthode est-elle qu'elle développe souvent chez les jeunes un sentiment d'insécurité quant à l'affection des adultes. C'est rarement une joie d'être éducateur dans une famille où la Deuxième Méthode est appliquée. En effet, il est triste et déplorable d'élever des jeunes qu'on ne peut aimer et dont on n'apprécie pas la compagnie.</p>
--	---

## 5.2 La troisième méthode: la méthode "sans perdant".

Reprenons notre exemple et voyons comment l'éducateur et Nicole auraient pu résoudre leur conflit en utilisant la méthode III.

Nicole : Salut, je m'en vais à l'école.

Educateur : Nicole il pleut et tu n'as pas ton imperméable.

Nicole : Je n'en ai pas besoin.

Educateur : Il pleut très fort et je crains que tu n'abîmes tes vêtements ou que tu ne prennes un rhume, ce qui serait dommage (Message "JE").

Nicole : Bien, je ne veux pas porter mon imperméable.

Educateur : Tu as l'air bien déterminée à ne pas porter ton imperméable (Ecoute active, réponse reflet).

Nicole : Oui, bien sûr, je le déteste.

Educateur : Tu n'aimes vraiment pas ton imperméable (Ecoute active, réponse reflet).

Nicole: Non, c'est un vieux modèle et beige en plus !

Educateur : Il y a quelque chose que tu détestes au sujet de ce modèle d'imperméable (Ecoute active, réponse reflet).

Nicole : Il n'y a personne à l'école qui porte un imperméable du genre : on dirait un vieux manteau de militaire.

Educateur : Tu ne veux pas être la seule à porter quelque chose de si différent (Ecoute active, réponse reflet).

Nicole : Je n'en ai pas envie. Tout le monde porte des imperméables de couleur vive, jaune, bleu ou vert, ...

Educateur : Je vois, nous avons vraiment un conflit ici. Tu ne veux pas porter ton imperméable parce qu'il est beige et d'un modèle ancien. mais je ne veux pas avoir la corvée d'un nettoyage et je n'aimerais pas non plus que tu aies un rhume. Nous devrions chercher une solution acceptable pour tous les deux. Comment pourrions-nous résoudre ce problème pour que nous soyons tous les deux satisfaits (Résolution de conflit par la méthode "sans perdant") ?

Nicole : (silence) : Je pense à un des manteaux de Sophie que je pourrais emprunter pour la journée.

Educateur : J'imagine qu'il est de couleur. Et qu'il te plairait davantage.

Nicole : Oui. Il est bleu. Je serais bien là-dedans.

Educateur : Penses-tu qu'elle te laisserait le porter aujourd'hui ?

Nicole : Je vais le lui demander (Elle revient quelques minutes plus tard avec le manteau de Sophie, les manches sont trop longues, mais elle les replie). Sophie est d'accord.

Educateur : Ça fait ton affaire ?

Nicole : Oui, je l'aime.

Educateur : Je suis convaincu qu'il va te garder au sec. Comme ça tu es contente de notre solution ? Je le suis moi aussi.

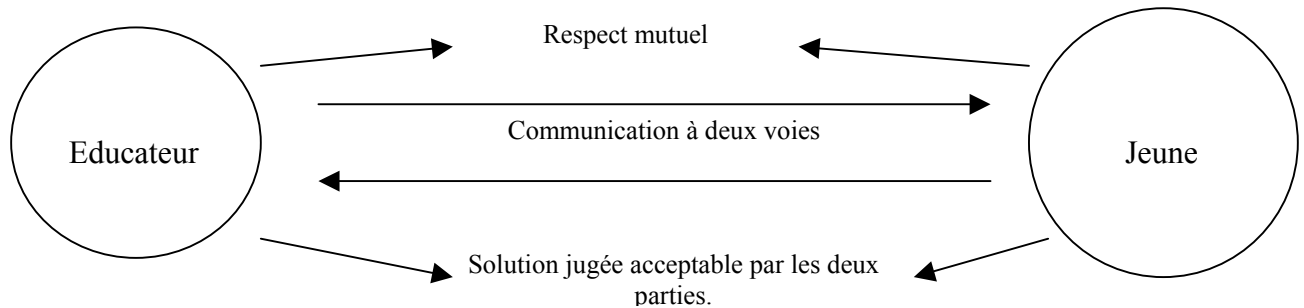
Nicole : Eh bien salut!

Educateur : Salut, passe une bonne journée à l'école.

Que s'est-il produit ici ?

De toute évidence Nicole et son éducateur sont venus à bout de leur conflit à leur satisfaction mutuelle. Ce conflit a également été résolu rapidement. L'éducateur n'a pas eu à perdre de temps à essayer d'imposer sa solution comme il faut le faire dans la première méthode (autoritaire). Aucun pouvoir n'a été imposé ni de la part de l'éducateur ni de la part de Nicole. Finalement, ils se sont séparés sans tensions résiduelles. L'éducateur a pu dire : "Passe une bonne journée à l'école" en le pensant réellement. Nicole, pour sa part, a pu se rendre à l'école sans crainte d'être embarrassée par son ancien imperméable beige.

Nous pouvons représenter cette troisième méthode par le graphique suivant:



Quelles sont les étapes du processus de résolution d'un problème ?

1. Définir le problème: par des messages "JE", l'éducateur exprime son problème. Grâce à l'écoute active, il aide le jeune à exprimer le sien. Il faut dégager les besoins mais non les solutions.
2. Enumérer toutes les solutions possibles: avec imagination et sans critique, encourager le jeune à donner ses solutions face à celles de l'éducateur et les écrire.
3. Evaluer les solutions: pratiquer le message "JE" et l'écoute active pour trouver les solutions acceptables en toute franchise.
4. Choisir la ou les solutions les plus satisfaisantes: l'engagement mutuel est nécessaire.  
Remarque: ne votez jamais car voter produit des gagnants et des perdants.
5. Etablir les moyens d'appliquer la décision: il faut bien décider qui fait quoi et quand et rappeler la décision par la suite au jeune si besoin est par un message "JE".
6. Réévaluer la solution adoptée et les résultats obtenus. Réviser éventuellement la décision en fonction des éléments nouveaux.

Pour les éducateurs emprisonnés dans l'une des méthodes "gagnant ou perdant", c'est toute une révélation d'apprendre qu'ils ont la possibilité de choisir une autre façon de résoudre les conflits. Presque sans aucune exception, les éducateurs sont soulagés de savoir qu'il existe une troisième méthode. Cette méthode, bien que facile à comprendre, nécessite habituellement de la part des éducateurs une formation et une pratique assidue avant qu'ils ne deviennent compétents à l'appliquer.

Même si, pour presque tous les éducateurs elle semble une idée nouvelle pour la solution des conflits entre éducateurs et jeunes, ils reconnaissent immédiatement cette méthode pour l'avoir vue employée dans d'autres relations. Les maris et les femmes emploient souvent la troisième méthode pour régler leurs différends par des ententes mutuelles. En affaires, les associés s'en servent continuellement pour établir des ententes sur les objets de leurs fréquents conflits. Les syndicats et les administrateurs d'entreprise l'emploient pour négocier des contrats qui engagent les deux parties. D'innombrables conflits légaux sont résolus par des ententes directes négociées selon la troisième méthode à la satisfaction des deux parties.

On emploie souvent la troisième méthode pour résoudre des conflits entre des individus qui possèdent des pouvoirs égaux ou relativement égaux. Lorsqu'il n'existe pas de différence de pouvoir entre deux personnes, ou que cette différence est très mince, on voit des raisons valables et évidentes pour que ni l'une ni l'autre ne tente d'employer la force pour résoudre le conflit. Il est impensable d'employer une méthode qui repose sur le pouvoir lorsqu'il n'existe pas de suprématie à ce niveau.

Dans la troisième méthode, on n'emploie pas le pouvoir; c'est une méthode "sans perdant"; les conflits sont résolus sans que personne ne perde. Les deux gagnent puisque la solution doit être acceptable pour les deux. C'est une résolution de conflit par une entente mutuelle sur la solution à adopter.

### **5.3 Comment appliquer avec succès la méthode sans perdant ?**

#### **5.3.1 Préparer le terrain.**

Les éducateurs qui réussissent le mieux à introduire la méthode sans perdant dans leur famille (en particulier quand les jeunes sont déjà grands, et par conséquent accoutumés aux méthodes autoritaire et permissive) sont ceux qui ont fait l'effort d'expliquer la méthode nouvelle avant de commencer à l'utiliser.

Certains, entrant dans tous les détails, ont expliqué la différence entre la méthode autoritaire et la méthode permissive, et rappelé comment ni l'une ni l'autre n'avaient donné de bons résultats. Quelques-uns ont même fait le diagramme de chaque méthode pour aider leurs jeunes à comprendre. Une mère nous a décrit comment elle a introduit la méthode sans perdant alors qu'elle faisait face au problème des jeunes qui ne voulaient pas manger à table:

"Nous venions de dîner; la table était desservie, nous nous sommes assis tout autour..."

"Nous avons dit que nous aimerions essayer de résoudre le problème des repas."

"Nous avons commencé par dresser ensemble une liste des problèmes."

"Nous avons approché le tableau, et j'ai dit:"

"S. et moi nous sentons que ça ne va pas et que chacun de nous est exaspéré. Nous aimerions savoir s'il n'y a pas quelque chose à faire pour changer ça."

"Puis, j'ai ajouté:"

"Nous allons essayer une nouvelle méthode que S. et moi avons apprise."

"Pour commencer, chacun peut dire quel est le problème sur lequel il voudrait qu'on discute."

"Et j'ai dit ensuite :"

"Je vais écrire au tableau la liste de tous les problèmes."

"Puis nous déciderons comment nous voulons résoudre l'affaire."

"Nous voulons faire cela pour que personne ne soit perdant, que personne ne se sente lésé..."

"Si c'est une solution qui ne satisfait pas chacun, alors je ne pense pas qu'elle soit bonne pour nous."

Pour les jeunes qui n'ont pas l'expérience de la méthode sans perdant, "résolvons le problème" ne suffit pas à leur inspirer le désir de participer au processus.

Pour eux, dans le passé, résoudre un problème signifiait : l'éducateur gagne, le jeune perd.

Aussi est-il extrêmement important d'expliquer les nouvelles règles du jeu: personne ne doit perdre, chacun doit être satisfait de la solution.

Nous voulons que nos besoins soient satisfaits, mais que les vôtres le soient aussi.

Un éducateur a raconté comment un garçon, âgé de dix ans, a réagi à la première tentative de résolution d'un conflit, alors que les éducateurs n'avaient pas fourni les explications adéquates.

"Quand nous avons suggéré de faire une résolution de problème, M. a dit:"

"Quel nouveau genre de truc psychologique avez-vous trouvé pour nous faire marcher ?"

Il faut accompagner sa démarche de réponses reflètes et de message "JE".

À l'assurance que les jeunes ont bien compris en quoi consiste la méthode sans perdant, les éducateurs doivent ajouter l'assurance qu'ils ouvrent bien le dialogue par des messages "JE" plutôt que par des messages "TU".

La raison est logique: les messages "TU" pointent sur le jeune un index accusateur, aussi est-il naturel pour lui de s'attendre à ce que la résolution du conflit ait pour objectif de l'amener à changer, lui, et lui seul.

Après tout, ses éducateurs trouvent déjà que le problème est "de sa faute". Nos entretiens nous ont indiqué comment un problème peut être formulé de façon efficace par des messages "JE".

Exemples:

- "Maintenant que nous avons une belle salle de séjour, je me donne beaucoup de mal pour que toute la maison reste en ordre. Ça m'exaspère quand je jette un coup d'oeil depuis l'entrée et que je vois s'étaler en pleine vue les meubles de votre chambre couverts des jouets que vous y entassez jour après jour."
- "Quand vous jouez à lutter dans la salle de séjour, j'ai peur qu'une des lampes se renverse et se brise."

- "Je suis fâchée parce que vous, les jeunes, vous regardez la télévision pendant le dîner, et moi c'est le moment où j'ai plaisir à parler avec vous de votre journée et de ma journée, et ça m'attriste un peu de ne pas pouvoir le faire."

Quand vous commencez une séance de résolution de conflit par un message de ce genre, vous augmentez sensiblement les chances que les jeunes veuillent participer au processus, et aussi qu'ils sentent qu'ils ont une chance de gagner.

Quand les besoins sont clairs, les solutions apparaissent.

Les éducateurs ont souvent du mal à croire que la méthode sans perdant va marcher dans un conflit où tout donne à penser que le seul moyen de le résoudre est qu'une personne obtienne ce qu'elle veut, et l'autre pas. Papa a besoin de la voiture ce soir, mais Marc comptait bien sur elle pour son premier rendez-vous avec une jeune fille.

À propos de tels conflits, les éducateurs disent souvent:

"Ou j'obtiens ce que je veux, ou c'est le jeune qui obtient ce qu'il veut", ou "Il ne peut pas y avoir de solution bonne à la fois pour les éducateurs et pour le jeune, il y a quelqu'un qui doit « plier », qui doit « perdre »." « Nicole met son imperméable ou elle ne le met pas. »

Les apparences sont bien celles-là, en effet. Si la plupart des gens voient les choses de cette façon, c'est parce qu'ils sont habitués à penser en termes de solutions concurrentes plutôt qu'en termes de besoins concomitants. Quand on analyse le problème de l'imperméable comme un conflit de solutions concurrentes, deux solutions seulement paraissent naturelles : ou force la jeune fille à le mettre, ou elle est autorisée à ne pas le mettre.

Gagnant perdant. Toutefois, si on pense en termes de besoins concomitants, en découvrant par exemple que Judith ne veut pas porter un imperméable dont elle déteste la couleur et qu'il faut pourtant l'empêcher de s'enrhumer, plusieurs solutions différentes apparaissent : Judith pourrait avoir un parapluie, elle pourrait acheter un imperméable d'une couleur qui lui plaît, ou l'imperméable pourrait être teint, ou échangé avec celui d'une amie...

Nous avons appris par les institutions qui ont employé avec succès la méthode sans perdant qu'elle fonctionne quand les besoins sont clairement identifiés et exposés, mais qu'elle échoue souvent quand éducateur et jeune se limitent à penser en termes étroits de « ou bien ceci, ou bien cela ». La meilleure illustration s'en trouve dans cet incident que nous a rapporté un éducateur aux prises avec deux jeunes de sept et neuf ans.

"La télévision posait un problème à l'heure du dîner. Les jeunes couraient la regarder en emportant leurs assiettes, ou bien ils ne voulaient pas venir à table. Il y avait eu beaucoup de tiraillements à ce propos. Lors d'une séance de résolution de problème en groupe, la question a été mise sur le tapis."

Mes collègues et moi avons émis nos messages "JE". La télévision nous causait problème, parce que ...

1. J'avais plaisir à discuter avec mes jeunes au repas du soir, à les écouter me raconter leur journée, à partager la mienne. J'avais de la peine quand je ne pouvais pas le faire.
2. Pour certains de mes collègues, préparer le repas était un problème: le garder chaud, savoir quand le servir.
3. Si nous essayions de les forcer à manger à table, c'était la bagarre, des sentiments blessés, et personne ne profitait du repas. S'ils mangeaient en face de la télévision, les assiettes étaient abandonnées sur place et nous devions les ramasser ou rouspéter.

En réponse, les jeunes exprimèrent leurs besoins:

1. Les meilleurs programmes pour leur âge étaient diffusés à l'heure du repas.
2. Ils commençaient à s'intéresser à une émission et c'est à ce moment que nous les appelions pour se mettre à table. Ils trouvaient cela injuste. Si le repas pouvait être prêt à la même heure tous les jours, ce serait moins compliqué.

Nous avons commencé à chercher des solutions

1. Le repas pourrait suivre un horaire plus régulier. L'équipe était d'accord.
2. Habituellement j'étais en congé deux soirs par semaine. L'équipe était d'accord pour qu'ils puissent regarder la télévision pendant le repas quand j'étais absent. J'étais d'accord.
3. Les jeunes ont offert volontairement de renoncer à la télévision pendant la semaine. J'en suis presque tombé à la renverse! Nous avons répondu que nous ne pouvions accepter cela, parce que, à notre avis, c'était aller trop loin. C'était une proposition qu'ils ne pourraient pas respecter.
4. Ils ont répondu qu'ils se limiteraient à une émission par soir, du dimanche au jeudi. On se mit d'accord là-dessus, avec une exception pour les émissions spéciales.

Résultat: La querelle de la télévision a complètement cessé chez nous. Les jeunes ont sélectionné minutieusement leurs émissions et s'en sont tenus à la limite fixée. Nous n'aurions au grand jamais imaginé un tel

accord, c'était merveilleux. Nous avions du temps pour faire des activités en groupe. Les jeunes avaient du temps pour faire leurs devoirs et ils se couchaient plus tôt. Ces dispositions ont fonctionné pendant un an et demi ou deux ans. Après, les habitudes étaient prises, les jeunes avaient grandi, et il n'était plus besoin de règles à ce sujet. Le problème avait simplement cessé d'exister. Chez nous, on continue à regarder la télévision avec modération.

### 5.3.2 Les problèmes ont habituellement plus d'une solution.

Rien ne contribue plus à l'échec d'une résolution de conflit selon la méthode sans perdant que l'idée qu'il n'existerait qu'une solution à un problème de relations humaines. Le plus grand danger d'un tel blocage sur une seule solution est qu'il incite les éducateurs à manipuler le jeune en sorte qu'il accepte une « bonne » solution préconçue, et à abandonner la méthode si le jeune n'accepte pas la solution proposée. Nous engageons les éducateurs à garder un esprit ouvert en considérant que chaque problème comporte un grand nombre de solutions possibles.

Voici quelques recommandations à ce propos:

1. Laissez le jeune suggérer une ou plusieurs solutions avant d'en proposer vous-même.
2. N'attendez pas du jeune qu'il apporte toutes les solutions. Vous êtes engagé dans la résolution du problème, vous devez donc vous sentir libre de lancer vos idées. Avec tous les jeunes, offrez davantage de solutions.
3. N'évaluez aucune des solutions suggérées avant qu'un bon nombre aient été proposées. Le jugement de valeur étouffe la créativité et décourage les jeunes d'offrir leurs idées.
4. Encouragez vos jeunes à exprimer toutes les solutions qui leur viennent à l'esprit, même fantaisistes ou irréalisables. Ce qu'il faut, c'est la quantité. C'est ce qu'on appelle un "brain-storming", une technique de résolution de problème largement utilisée dans les affaires et dans l'industrie.

Dans la situation suivante, observez combien de solutions ont été élaborées avant qu'il s'en trouve une finalement acceptable pour le jeune:

"Par une chaude après-midi, Daniel était dans le jardin d'une voisine avec deux autres jeunes. Leur mère a offert des glaces. Daniel a répondu une sottise qui signifiait qu'il n'en voulait pas, et donc elle ne lui en a pas donné. Alors il est accouru en pleurs en disant qu'il en voulait une et il m'a demandé d'aller en demander une à la voisine. J'ai eu envie de répondre: "Ça t'apprendra à faire des réponses sans queue ni tête !" mais j'ai décidé de faire plutôt une résolution de problème. Au début, ce n'était pas mon problème, mais ça l'est devenu quand Daniel m'a demandé d'aller réclamer une glace à la voisine. J'ai dénombré les solutions possibles: la sienne (que j'aie réclamer cette glace), ou qu'il aille lui-même la demander, ou que nous fabriquions des glaces à la maison avec du jus de fruit, ou qu'il en ait une la prochaine fois que nous irions ensemble au snack, ou que nous fassions un gâteau. Dès que je lui eus dit que la première solution était inacceptable pour moi, Daniel a aussitôt choisi de fabriquer des glaces à la maison."

### 5.3.3 Modifier la décision originale.

Les décisions adoptées par la méthode sans perdant ne tournent pas toujours aussi bien qu'on l'escomptait. Non seulement en institution, mais aussi en affaires et dans les entreprises industrielles, il faut souvent chercher une nouvelle solution à un problème quand la première s'est révélée inadéquate. Les éducateurs ne feront pas l'erreur de s'en tenir de façon rigide à une décision familiale si, de toute évidence, elle ne fonctionne pas, pour une raison quelconque.

Voici, à titre d'illustration, une situation pour laquelle des éducatrices ont dû recommencer une séance de résolution de conflit pour trouver une meilleure solution:

"Deux filles, Line et Laure, ont fait une résolution de problème avec moi pour décider qui débarrasserait la table et qui la mettrait chaque soir pour le dîner. Nous nous étions mis d'accord, en utilisant la méthode sans perdant, pour qu'elles se relaient chaque semaine, l'une débarrassant la table et passant l'éponge, l'autre mettant le couvert. La première semaine tout a bien marché. Puis Line, celle qui a quatre ans, a commencé à s'esquiver et à faire des chichis quand son tour était venu de nettoyer et de passer l'éponge. Par contre, elle adorait mettre le couvert. Nous avons donc réuni un nouveau conseil de famille, qui s'est tenu assis par terre dans notre séjour, devant une feuille de papier fixée au mur... Nous avons découvert que Line, si petite, avait du mal à atteindre le dessus de la table pour débarrasser et qu'elle avait donc peur de tout laisser tomber dans le transport jusqu'à l'évier. Ça lui était égal de passer l'éponge, mais elle n'aimait pas avoir à rester toute seule dans la cuisine pour le faire. Alors l'ensemble de la famille a décidé de l'aider. Voici le texte exact que nous avons écrit sur la grande feuille de papier, qui concluait sur une nouvelle décision : les filles continueraient à se relayer, mais lorsque ce serait le

tour de Line de débarrasser et de passer l'éponge, l'éducatrice 2 débarrasserait pour elle, et elle nettoierait comme d'habitude. C'était il y a quatre mois, et il n'y a pas eu de problème depuis."

<b>PROBLÈME</b>			
Comment mettre, débarrasser et nettoyer la table chaque jour			
Besoins			
<b>Laure</b>	<b>Educ1</b>	<b>Line</b>	<b>Educ2</b>
Ne pas être harcelée par Line pour savoir à qui c'est le tour et pour faire des échanges de tâches. A besoin d'avoir du travail pour gagner de l'argent de poche et s'acheter des choses.	A besoin d'aide. Ne veut pas perdre du temps à répéter de faire le travail. A besoin que la table soit vite débarrassée.	Que Laure ne me harcèle plus. Aime surtout mettre la table. N'aime pas débarrasser (les deux dernières observations ne sont pas des besoins, mais nous les avons acceptées quand même).	A besoin que les filles participent aux tâches ménagères. Désire n'avoir pas à persuader, à crier, à entendre pleurer et à se fâcher quand quelqu'un ne débarrasse pas la table.

Solutions (celles des filles d'abord):

1. Laure laisse Line mettre la table le soir.
2. C'est toujours Une qui met la table. C'est toujours Laure qui débarrasse et qui nettoie.
3. Changer de tour chaque jour et non chaque semaine.
4. La personne qui dessert est aussi toujours celle qui nettoie.
5. L'éducatrice 2 aide en débarrassant quand c'est le tour de Line de débarrasser et de nettoyer, et en nettoyant quand c'est le tour de Laure de débarrasser et de nettoyer.

Note: La cinquième solution a été jugée acceptable par tous, quand nous avons fait les évaluations.

### 5.3.4 Découvrir le vrai problème.

Très souvent, ce qui paraissait être un problème (ou un conflit) se révèle être seulement un "problème apparent", et non le véritable problème. Pendant la première étape du procédé de résolution de conflit, les éducateurs doivent faire beaucoup d'écoute active pour que les jeunes s'ouvrent et communiquent davantage. Les éducateurs ont ainsi plus d'éléments pour les aider à découvrir ce qui se passe réellement dans la tête de leurs jeunes. Une mère a décrit une situation de conflit qui, en surface, semblait due au fait que son jeune de sept ans détestait l'école

"Samuel ne partait jamais de bonne humeur pour l'école le matin. Il affirmait en colère qu'il détestait l'école, demandait pourquoi il était obligé d'y aller, et partait en retard et en pleurs chaque matin. Cette scène perturbait tout le groupe. Après avoir décodé son "Je déteste l'école", qui voulait dire "Je déteste me préparer pour aller à l'école", j'ai examiné la routine matinale. Je m'attardais à boire le café jusqu'à la toute dernière minute, ensuite j'allais réveiller les enfants en terminant par Samuel. Dès cet instant, ils devaient se lever "à la minute même" et décider immédiatement quels vêtements mettre. Il ne voulait pas se lever et refusait d'enfiler ses vêtements ; tout ce que je proposais était rejeté. La pression s'accroissait alors sur lui pour qu'il se dépêche, déjeune, se brosse les dents, lace ses chaussures, se peigne, jusqu'au départ larmoyant.

Voici la solution que nous avons élaborée. Nous choisissons ses vêtements la veille au soir quand il va au lit. C'est un moment agréable de la journée et il est d'accord avec tout ce que je sors du placard. Il dispose d'un réveil dont la sonnerie est fixée suffisamment tôt pour qu'il puisse se prélasser un peu au lit. Les résultats ? Il se

réveille avant que le réveil sonne et il est habillé avant que j'arrive à sa chambre. Il est très fier de lui et il m'aide dans la cuisine.

Le changement dû à ces nouvelles dispositions est spectaculaire et fait de nos matinées un bon moment que nous avons plaisir à passer ensemble."

Comme le montre cette résolution de conflit, une fois le véritable besoin identifié, les autres étapes vont en général vite. On ne saurait trop souligner l'importance de faire beaucoup d'écoute active lors de la première étape (définir le problème).

### 5.3.5 Les jeunes peuvent être tellement raisonnables.

Les jeunes peuvent être raisonnables et accepter des solutions bien moins avantageuses pour eux que ne l'étaient leurs souhaits initiaux. Les éducateurs sont souvent bien étonnés de voir leurs jeunes consentir à des solutions qu'ils auraient crues inacceptables pour eux.

La méthode sans perdant a sur les jeunes un effet remarquable : elle les éloigne du « tout ou rien » : « Je dois obtenir ce que je veux ou rien ! » En constatant la bonne volonté que leurs éducateurs mettent à ne pas se bloquer, à négocier, à prendre en sérieuse considération leurs besoins, les jeunes se trouvent dans un climat de compréhension contagieux. Le tout ou rien faiblit, le « moi contre toi » est abandonné, la mentalité "gagnant - perdant" s'efface au profit d'authentiques sentiments de considération pour les besoins des éducateurs.

Vous pouvez observer dans la séance de résolution de conflit qui suit, combien vif est le désir du garçon de rouler à bicyclette dans la rue, et avec quelle bonne volonté il accepte une solution qui ne le satisfait que partiellement:

"Mathieu voulait aller sur la route à bicyclette. Après avoir observé ses réactions face à la circulation et à ses imprévus, l'équipe a jugé que ce serait imprudent. Nous le lui avons dit, et ça l'a désolé. Faire du vélo sur une vraie route, c'est si épatant! Nous l'avons écouté, et il a bien vu que nous n'avions rien contre son vélo. Nous avons répété bien clairement nos raisons et commencé tous les trois une résolution de conflit, et Mathieu a décidé que ça lui conviendrait s'il pouvait faire du vélo sur le sol goudronné de la cour de l'institution. C'était sa proposition et elle nous convenait. Il était content et nous étions satisfaits. Après quelques semaines il avait acquis assez d'assurance pour rouler de façon responsable et prudente dans la rue."

### 5.3.6 La résolution de conflit avec les tout-petits.

Les éducateurs de tout-petits et de bébés font souvent la remarque que les techniques que nous leur apprenons ne s'appliquent pas aussi bien avec de tout jeunes enfants ni avec les déficients mentaux sévères. C'est ce qu'ils pensent en particulier de la résolution de problème "sans perdant", parce qu'elle nécessite de la part du jeune un niveau d'élocution relativement élevé. Les éducateurs ont longtemps estimé que la méthode "sans perdant" ne pouvait être appliquée avant qu'un enfant atteigne trois ou quatre ans. Nous savons pourtant maintenant que les éducateurs peuvent utiliser la méthode avec ces type de populations (très jeunes enfants et déficients mentaux). Une résolution de problème avec eux passe par les mêmes six étapes, à cela près qu'elles sont, pour l'essentiel, non verbales. Chacune des six étapes est clairement identifiable dans l'incident suivant raconté par une éducatrice:

1. (Définir le conflit) "Arthur menait grand tapage dans son parc, hurlant et secouant les barreaux, mais je voulais qu'il y reste car j'avais beaucoup à faire."
2. (Elaborer des solutions) "En pensant à la méthode "sans perdant", j'ai donc commencé à envisager différentes solutions. Je lui ai d'abord donné son biberon à moitié plein."
3. (Evaluer les solutions) Il l'a jeté par terre en trépignant.
4. (Elaborer une autre solution) J'ai mis un hochet dans le parc,
5. (Evaluer les solutions) ... il l'a ignoré, toujours hurlant.
6. (Elaborer une autre solution) Je me suis alors rappelé une babiole que j'avais achetée et joliment emballée peu auparavant, je suis allée la prendre et je lui ai remis la boîte enrubannée.
7. (Choisir une solution) Il a immédiatement cessé de pleurer et commencé à jouer avec la boîte en essayant d'enlever le ruban.
8. (Appliquer la décision) Pendant une heure et demie, il est resté occupé avec son joujou ...
9. (Evaluer les résultats) ... et moi je faisais mon ménage et venais voir de temps en temps.

L'éducatrice n'a pas perdu, l'enfant n'a pas perdu, tous deux ont gagné ! Tout cela sans recours à la parole.

La découverte par les éducateurs qu'ils peuvent utiliser la méthode "sans perdant" même avec des tout-petits a des conséquences qui vont loin pour la prévention des excès de pouvoir infligés aux jeunes.

L'explication pourrait être la suivante: comme les bébés ne sont évidemment pas influençables par un message verbal (menace de punition, ordre suscitant la crainte, messages de menace que la plupart des éducateurs emploient avec les enfants plus âgés), les éducateurs des tout-petits ont alors recours à des actes de pouvoir non verbaux (secouer, crier, quand ce n'est pas gifler, frapper, fesser, ...).

Ces mauvais traitements infligés aux jeunes pourraient se raréfier considérablement si l'on apprenait aux éducateurs comment utiliser la méthode "sans perdant" non verbale.

### 5.3.7 Recours à la méthode "sans perdant" pour résoudre des conflits entre les jeunes.

La méthode de résolution de conflit "sans perdant" résout aussi efficacement les conflits qui surgissent entre les jeunes.

On applique les six mêmes étapes.

Seule différence: les éducateurs qui ne sont pas partie prenante, jouent un rôle quelque peu différent.

Dans les conflits entre jeunes, l'éducateur essaie d'aider les jeunes à franchir les six étapes d'une résolution de problème.

Le problème appartient aux jeunes, il n'appartient pas aux éducateurs.

La méthode "sans perdant" a été employée avec succès par l'éducateur de Georges, sept ans, et de Sylvain, onze ans: Sylvain possédait des photos de joueurs de football que Georges voulait apporter à l'école pour les montrer à ses camarades. Sylvain était sûr que Georges les perdrait ou les abîmerait.

Georges (en larmes): Sylvain a pris mes photos.

Sylvain: Elles sont à moi. Il me les a enlevées.

Georges: Dis à Sylvain de me les rendre!

Sylvain: Elles sont à moi. Dis-lui de ne pas y toucher.

L'éducateur: (les entourant de ses bras): Les garçons, vous êtes vraiment exaspérés (accusations et pleurs redoublés).

Georges, tu pleures tellement fort que tu dois être exaspéré, mais je ne comprends pas ce que tu dis.

Georges: (Il explique plus calmement qu'il voulait prendre les photos pour les montrer.)

Sylvain: (interruptions et accusations. Georges va les perdre.)

L'éducateur: Sylvain, tu crains réellement que tes photos favorites soient perdues. Et toi, Georges, tu es fâché de ne pas pouvoir montrer les photos dans ta classe.

Georges, comment pourrais-tu obtenir ces photos ? Et toi, Sylvain, as-tu une idée de la façon dont Georges pourrait les obtenir ?

Georges: J'ai de l'argent. Je pourrais les acheter à Sylvain.

Sylvain: C'est d'accord. J'utiliserai cet argent pour acheter de nouvelles photos.

L'éducateur: Sylvain pense qu'il pourra acheter de nouvelles photos avec cet argent.

Georges: Je dois avoir des photos moi aussi.

Sylvain: Comme je suis obligé d'aller en ville avec mon vélo pour acheter les photos, j'en garderai deux pour avoir fait le trajet, et toi tu as les autres.

Georges: Puis-je prendre ces photos tout de suite ?

Sylvain : D'accord, si tu donnes tout de suite l'argent.

Questions:

Identifiez les endroits où a été employée l'écoute active.

Décrivez comment la communication a peu à peu évolué jusqu'à ce que les garçons se parlent directement l'un à l'autre ?

Par son écoute active, l'éducateur a facilité le processus de résolution de conflit sans prendre parti dans la dispute donc les garçons ont pris eux-mêmes le problème en charge.

### 5.3.8 Des séances de résolution de problème prévues régulièrement.

Certaines familles établissent un programme de séances de groupe afin de résoudre les problèmes. Elles ressemblent beaucoup à celles d'un comité d'entreprise. Les avantages de cette technique sont évidents.

Voici quelques recommandations pour les rendre plus efficaces:

1. Ne les faites pas durer trop longtemps. Souvenez-vous que les jeunes se fatiguent et se lassent vite.
2. Certains conflits exigent une résolution immédiate, donc les séances régulières ne remplacent pas celles où l'on aborde les problèmes qui ont un besoin urgent d'être résolus.
3. N'ayez recours aux séances de groupe que quand les objectifs et les problèmes impliquent l'ensemble des jeunes. Les autres jeunes s'ennuient si l'on passe beaucoup de temps sur des conflits qui concernent un seul jeune et un seul éducateur.
4. Quand la liste des problèmes est longue, décidez en famille de ceux qui auront la priorité. Les questions de moindre importance pourront être remises à la séance suivante.

### 5.3.9 La résolution préventive d'un problème.

Les groupes de vie qui emploient avec succès la méthode "sans perdant" pour prévenir les conflits tiennent des séances en vue d'établir des règles et des accords susceptibles de rendre la vie quotidienne agréable et de bien organiser des événements à venir.

Voici l'exemple d'un groupe qui a défini des accords en vue d'un projet de sortie.

"L'été dernier, nous avons été tentés d'aller avec quatre jeunes enfants (neuf, huit, quatre et deux ans) à une grande exposition annuelle. Ce n'est pas loin de chez nous, mais nous hésitions à affronter la foule, les pleurnicheries des quatre jeunes enfants fatigués et le risque de claquer trop d'argent dans toutes les tentations et attractions.

Nous avons décidé de tenir un conseil, la veille, avec les trois aînés, pour exposer nos appréhensions et essayer de les résoudre.

Par la méthode "sans perdant", nous avons pu identifier avec une assez grande précision ce que chacun désirait voir et faire à l'exposition, et nous avons décidé d'accorder un budget par personne pour toute la journée: repas, jeux, petits achats.

Chacun serait libre d'organiser ses dépenses. (Si par exemple un jeune décidait de tout consacrer aux jeux et oublierait de manger, on serait d'accord).

Lise et Jeanne, les deux aînées, recevraient leur argent de poche et y veilleraient elles-mêmes.

Nous aiderions les deux plus jeunes à gérer leur capital.

À notre surprise et à notre grande satisfaction, nous avons passé là bien plus de temps que nous ne l'avions prévu, sans un seul accrochage.

Chacun a vu et fait ce qui l'intéressait, et nous avons eu un grand plaisir à être là tous ensemble. C'était extra !"