

Les **18 principes** de communication suivants peuvent être valables face à des comportements d'intimidation, de refus d'obéir, de provocation, de crise.

1. Décoder les mots de la personne. Ils correspondent à son code culturel, mais surtout, ils lui servent à décrire, souvent inconsciemment, le « monde interne » dans lequel il se débat.

2. Comprendre la perception que la personne se fait de la situation, si celle-ci est susceptible de réagir violemment (et surtout s'il existe des antécédents de passages à l'acte).

3. Tenter de permettre à la personne qui refuse une Injonction d'être en accord avec nous sur un point, dès le début de la communication, avant que les rapports ne se tendent jusqu'à un point de non-retour. Nous essaierons de l'amener à répondre par l'affirmative en évoquant des sujets qui le lui permettent (par exemple, « acceptez-vous de réfléchir sur les conséquences de votre attitude ? », « avez-vous compris ce que je vous demande ? » ou sur la recherche d'un compromis acceptable, etc.). Ce procédé, pratiqué intelligemment, peut favoriser la reprise du dialogue sur d'autres bases en diminuant la tension interne de la personne et l'aider à mettre progressivement à distance la pulsion investie dans le conflit.

4. Pratiquer « l'illusion de choix », si l'opportunité se présente. Pour un sujet qui refuse une injonction, choisir entre l'acceptation de son plein gré ou l'application d'une sanction, voire l'application par la contrainte, est un faux choix. Il est préférable de prévenir clairement le sujet que son comportement n'est pas acceptable, qu'il a le « choix » entre une mesure contraignante et la maîtrise de lui-même (le but étant de le responsabiliser). Réduire la résistance à l'injonction par ce procédé nécessite de comprendre l'état dans lequel se trouve le sujet, au préalable, et d'utiliser cette technique subtilement. Plus il y aura de « choix illusoires » à proposer, et plus il y aura de chances de calmer la situation. La proposition doit être claire, brève et ferme. Il faut éviter de s'engager dans des tergiversations sans fin ou de donner l'impression que l'on se moque de la personne, au risque d'augmenter sa tension.

5. Faire preuve de mesure, de clarté et d'assurance dans l'expression. En effet, établir une relation interpersonnelle par la parole, surtout dans l'exercice d'une fonction d'autorité, est un processus extrêmement délicat. La moindre erreur dans le fond et la forme de la communication risque d'augmenter rapidement l'angoisse, l'excitation, l'agressivité et le risque d'un passage à l'acte. Certaines personnes, se dissimulant derrière des airs menaçants et tentant de nous intimider, sont en réalité mûs par un sentiment d'impuissance. Tout ce qui dans nos attitudes contribue - intentionnellement ou non - à renforcer ce sentiment d'insuffisance, risque d'entraîner une escalade de la violence. Si le recours à la force s'avère nécessaire, on prendra alors toutes les dispositions et les précautions nécessaires pour ne pas porter atteinte à l'intégrité de la personne de manière inutile et humiliante.

6. Être très attentif à la façon dont la relation s'enclenche et faire preuve d'adaptation, sans renoncer pour autant à ses attributs d'autorité. Il convient de noter tous les signes, verbaux et non verbaux, susceptibles de nous renseigner sur l'état de la personne à un moment précis et sur le type de relation attendu. Soyons clairs : s'adapter, ce n'est ni renoncer, ni faire preuve de faiblesse ou de mansuétude, même si tactiquement et en fonction des circonstances, nous lâchons du lest sur l'instant en faisant preuve de souplesse et de mobilité.

7. Ne pas nous adresser d'une manière trop familière (tutoiement, usage direct du prénom) à une personne que nous ne connaissons pas ou insuffisamment, ou avec laquelle nous sommes tenus à une distance de réserve du fait de notre statut. Cette erreur est bien souvent commise par peur, pour tenter de se faire accepter, par condescendance, par paternalisme, par mépris ou par excès de décontraction.

8. Éviter de se retrancher derrière un « nous » ou un « on » impersonnel. Cela pourrait laisser croire que nous n'assumons pas notre position dans le conflit et que nous nous déchargeons sur une autorité supérieure quelconque. Cela n'est pas la même chose que de situer clairement les limites de ce que l'on peut et doit assumer : le « je » se justifie donc, et le « nous » doit être employé, s'il apparaît clairement qui il désigne.

9. Éviter toute intrusion dans l'« espace psychique » de l'interlocuteur, telle qu'un regard trop insistant dans les yeux ou des remarques trop interprétatives, au moment où la personne se situe au niveau le plus élevé de son angoisse, de son excitation et de son trouble. C'est pourquoi il est également préconisé, dans une situation de tension extrême, de ne pas s'approcher à moins d'un mètre et demi environ, sauf bien sûr en cas d'ordre justifié d'intervention physique. Cette « distance proxémique », qui permet à la personne de ne pas se sentir envahie ou menacée inutilement, dépend de son vécu et de sa culture.

10. Éviter de recourir à des formules trop réductrices, « enfermantes » ou définitives du type : « Avec vous, c'est toujours comme ça », « avec vous, il n'y a rien à faire », « vous n'êtes jamais satisfait », « de toute façon, on ne peut pas vous faire confiance », etc. Bien que cela puisse correspondre réellement à l'attitude de la personne, ces mots lui laissent peu de possibilités d'apparaître sous un autre aspect.

11. Essayer de faire formuler par la personne la raison de sa conduite.

L'énergie et l'excitation investies dans la verbalisation, parfois même au prix de cris et de termes grossiers (qu'il ne faudra pas prendre au pied de la lettre) participent à distraire la colère et éloignent le risque d'un passage à l'acte physique. En revanche, demander à une personne de cesser sur-le-champ son comportement illicite peut s'avérer vain, surtout en présence d'un public, devant lequel vont se jouer des questions d'image et le risque de perdre la face.

12. Rester poli et respectueux, même avec une personne qui ne le serait pas à notre égard. Il ne s'agit ni de soumission, ni de complaisance, mais plutôt de l'attitude d'un professionnel qui marque la différence. En outre, refuser de se laisser enfermer dans une « escalade symétrique » dans le conflit finira par décontenancer l'autre partie. Pour autant, si sanction il doit y avoir pour des écarts inadmissibles, celle-ci doit s'appliquer a posteriori, hors d'un climat passionnel.

13. Ne pas mettre en doute les capacités de l'interlocuteur à mettre à exécution sa menace de passer à l'acte, sous le regard de ses pairs (menace contre autrui, chantage suicidaire d'un individu dépressif ou souffrant d'un fort sentiment de dépréciation).

14. Ne pas nous montrer trop émus, ne pas réagir de manière excessive, maladroite et non coordonnée, ne pas tenir de propos irréfléchis et contradictoires. Dans le cas de négociation sous « haute tension » où une personne se trouve en pleine excitation, cela risque d'accentuer la menace et de précipiter sa concrétisation.

15. Éviter de faire des promesses ou de menacer de sanctions qu'on ne pourra ou ne voudra pas tenir, appliquer. C'est une question de confiance dans un cas et de crédit dans l'autre, que l'on risque de perdre définitivement.

16. Formuler le problème en termes très clairs relatifs au comportement (« qu'est-ce qui ne va pas, pourquoi êtes-vous comme ça ? ») dans le cas d'une stratégie de négociation avec une personne agitée. Ensuite, il convient de déterminer des objectifs à atteindre pour sortir de la crise ou du conflit et de s'assurer aussi de ce que la personne est capable d'assumer pour que les choses changent et évoluent positivement.

17. Recourir à l'humour. Utilisé à propos et bien interprété, il peut débloquer des situations. Attention, cependant, à ne pas confondre l'humour avec la dérision ou la moquerie. En effet, certaines personnes sont hypersensibles à l'attitude que nous avons à leur égard et détectent rapidement, de manière exacerbée, tout message ambigu de notre part.

18. S'adresser à la parcelle encore « saine » de l'interlocuteur, qui subsiste toujours, même si celui-ci se trouve dans un état de trouble important sur les plans émotionnel et psychologique.

Avoir ces principes à l'esprit peut aider en « situation critique », tout en sachant que l'on ne pourra tout utiliser, pas plus que l'on se souviendra de tout. Enfin, même si ces indications peuvent paraître trop simplistes ou difficiles à appliquer selon les circonstances, ne perdons pas de vue qu'en situation de crise, c'est justement de simplicité dont il faut savoir faire preuve pour être compris et être davantage efficace.

D'après Claude Salomon Lagrange, Quelques notions pour comprendre et traiter les situations critiques et les comportements violents, © Editeur Formation d'Idées.