CONFÉRENCE • CROLLES • 18 NOVEMBRE 2026

Rester en lien quand on n’est pas d’accord

Compétences sociales et régulation émotionnelle pour des relations plus apaisées ?

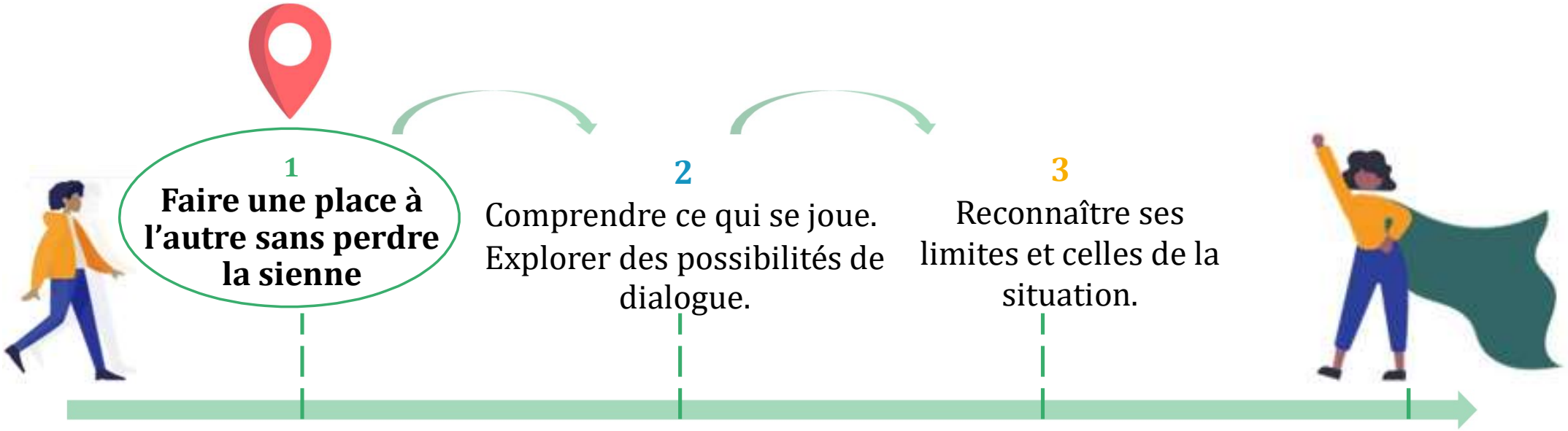


Juliette M. Jonté
Psychologie du travail et des organisations
Prévention des risques professionnels – Santé au travail – QVCT

UICG • Espace Paul Jargot

Nos désaccords du quotidien

En famille, entre amis, entre voisins, dans les associations ou au travail



fil rouge

Rester en lien ne signifie ni être d'accord, ni tout accepter.

1h de conférence
1h d'échanges

Le diable et le cheval



Le récit

Acte 1. Un cheval affamé est attaché à un arbre. Le diable passe par là et détache simplement l'animal.

L'escalade de la violence. Libéré, le cheval entre dans le jardin d'un paysan voisin et dévore toutes ses récoltes. Furieux, le paysan saisit son fusil et abat l'animal.

La vengeance. En découvrant son cheval mort, le propriétaire de la bête entre dans une rage folle et tue le paysan. L'épouse du paysan, témoin de la scène, venge son mari en tuant le propriétaire du cheval. Le fils de ce dernier abat alors la femme, déclenchant une vendetta qui embrase tout le village.

Bien plus tard…

Lorsque les survivants demandent au diable pourquoi il a provoqué un tel carnage, il répond calmement :

- «Moi ? J'ai seulement détaché le cheval. »

Comment nous parlons-nous ? Que faut-il régler concrètement ?

COMPRENDRE CE QUI SE JOUE

Une association… et une décision à prendre

Une association prépare une manifestation en plein air. Deux bénévoles regardent les prévisions météo.

- Camille souhaite annuler.
- Alex souhaite maintenir.

CAMILLE

« Tu veux toujours tout annuler ! »

ALEX

« Avec toi, on ne peut jamais être prudent ! »

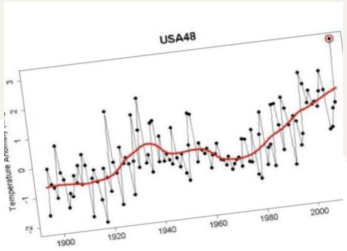
« **Toujours** », « **jamais** » et « **avec toi** »

Ils déplacent la conversation d'une décision vers des **jugements sur la personne**.

Le sujet : maintenir ou annuler une manifestation associative ?

LE CONTEXTE N’EST PAS UN DÉCOR

VUCA : quatre mots pour décrire le contexte



V — Volatilité

Les conditions changent vite.



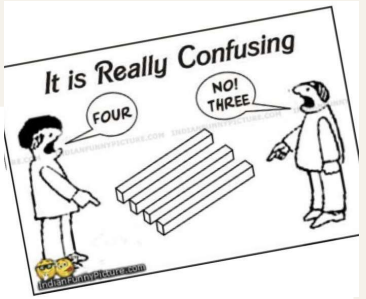
U — Incertitude

La suite est difficile à prévoir.



C — Complexité

Plusieurs facteurs interagissent.



A — Ambiguïté

Plusieurs lectures sont possibles.

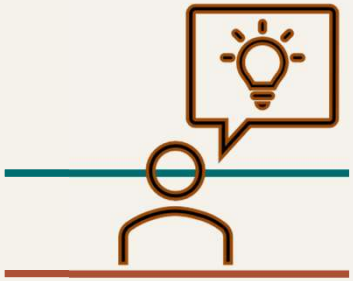
Quels changements précis j’observe dans mon environnement immédiat ?

MODÈLE TRANSACTIONNEL

Le stress : une relation entre exigences et ressources

Qu’est-ce qui est en jeu ?

Perte, menace, défi…



Sur quoi puis-je compter ?

Temps, moyens, soutien, marge d’action…

Une situation peut être éprouvante lorsqu’elle est évaluée comme excédant les ressources disponibles.

CE QUE NOUS EMPRUNTONS À LA PSYCHOLOGIE

Trois éclairages

Psychologie cognitive

Attention, interprétation, évaluation : comment construisons-nous le sens de la situation ?

Psychologie sociale

Attributions, interactions, contexte : comment expliquons-nous les actes de l'autre ?

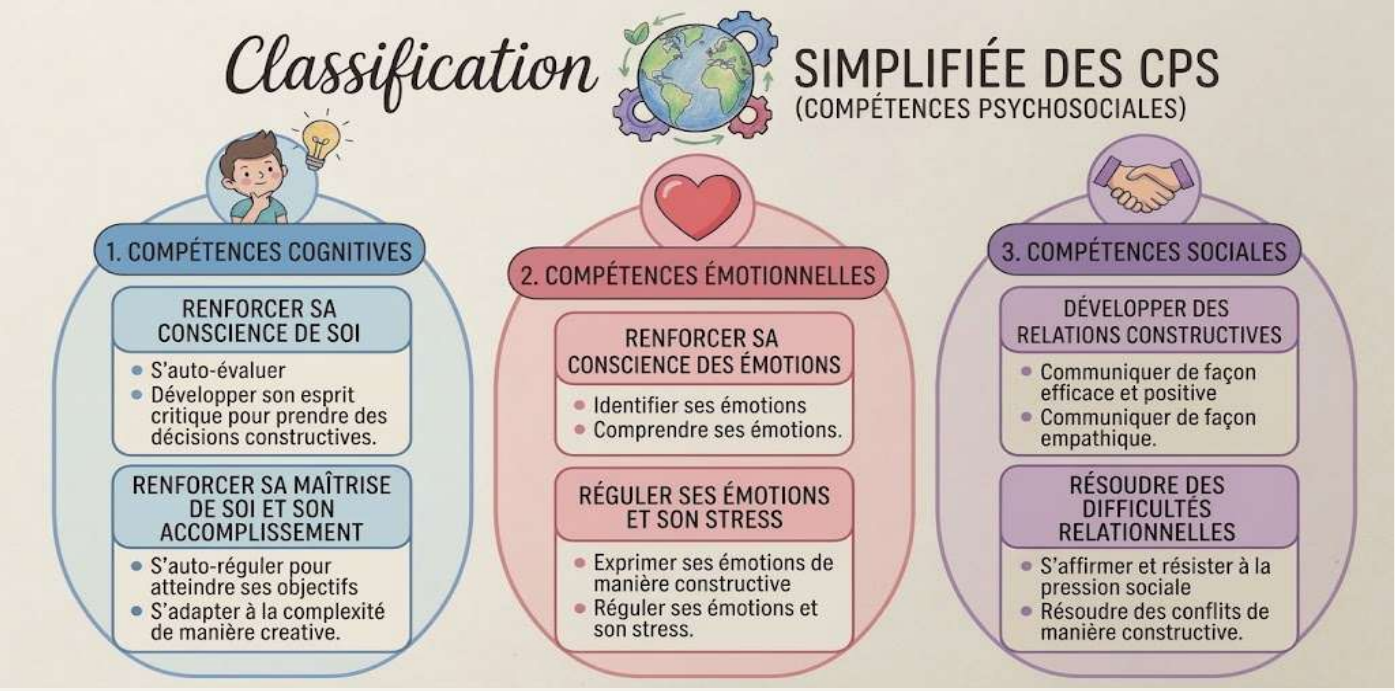
Compétences psychosociales

Des capacités pour se connaître, réguler, communiquer et agir dans une situation.

Les modèles sont des repères, non des verdicts sur les personnes.

Les compétences psychosociales (2025)

Pour le bien-être, les relations et le pouvoir d'agir



Les connaître ≠ pouvoir les mobiliser à tout moment.

Le pouvoir d'agir

Le pouvoir d'agir désigne **la possibilité de mener à terme un changement souhaité** et défini par la personne concernée (Vallerie & Le Bossé, 2006).

C'est un processus de **gain de contrôle sur ce qui est important pour soi**, ses proches ou la collectivité à laquelle on s'identifie, et qui débouche sur un résultat (Le Bossé, 2017).

Par contrôle, entendons **la possibilité de pouvoir réguler les éléments de notre vie** ; c'est-à-dire avoir un impact sur ce que nous vivons ou expérimentons, de manière à ne pas être confronté à l'impuissance.

Le pouvoir d'agir est en conséquence une façon de **reprendre sa vie en mains** – à ne pas confondre avec le **devoir d'agir** !

Mieux m’écouter, sans me juger

Imaginez qu’en rentrant le soir, l’on vous annonce huit personnes à dîner, alors que vous aspiriez au repos. Avant de chercher la bonne réaction pour les autres, faire une place à sa propre expérience : « Cela me pèse ; je ne suis pas disponible pour préparer le repas. »

« Qu’est-ce qui compte pour moi, et quelle place puis-je lui faire ? »

- Ce que je remarque : fatigue, tension, déception…
- Ce que je cherche à préserver : repos, sécurité, engagement…
- Ce que je peux accepter - et ce que je ne peux pas.

Une émotion n’indique pas, prise isolément, un besoin unique ou une conduite à suivre.

Entre une situation et notre réponse

Exemple : notre message reste sans réponse.

Je peux prêter attention à la durée du silence ; je peux y voir du mépris, de l'indisponibilité ou une contrainte inconnue.

Situation

Un message reste sans réponse.

Attention

Je remarque le silence.

Interprétation

« On me néglige »… ou une autre hypothèse.

Réponse

Ressenti, corps, expression, action.

Nos réponses modifient à leur tour la situation. Le processus n'est pas toujours conscient.

« Il est comme ça »… ou « Que se passe-t-il ? »

Attribuer à la personne

« Elle est désinvolte. »
« Il ne respecte personne. »

Examiner aussi la situation

Consigne contradictoire ?
Retard imprévu ? Moyens insuffisants ?

Exemple : une personne répond sèchement. « Elle est méprisante » est une attribution à la personne.

« Elle vient de recevoir une consigne impossible » est une hypothèse situationnelle.

Nous ne savons pas laquelle est pertinente : examiner le contexte n'est pas automatiquement excuser ni conclure à l'innocence.

Se demander : « Ai-je **assez d'informations** pour passer **de cet acte** à une définition **globale** de cette **personne** ? » Cela ne retire rien à la responsabilité des actes ni à la possibilité de poser une limite.

Le biais de correspondance : inférer trop vite une disposition durable à partir d'un comportement.

PARTICIPATION 1 • 2 MINUTES

Exercice : que savons-nous vraiment ?

Quand un proche répond à notre invitation par :

« Je préfère rester chez moi dimanche. »

1. Cette personne rejette sa famille.
2. Cette personne est épuisée.
3. Elle exprime une préférence ; la raison reste à demander.

On cherche ce que la phrase permet de savoir, pas la cause la plus plausible. Répondez simplement et le plus spontanément possible.

Émotion, expression, comportement : à distinguer

Émotion

Une réponse à ce qui compte : vécu subjectif, corps, tendances à agir.

Expression

Ce que j'en laisse voir : voix, visage, paroles…

Comportement

Ce que je fais effectivement : demander, partir, insulter…

Reconnaître la colère n'autorise pas l'insulte.
Ne rien montrer ne signifie pas ne rien ressentir.

Réguler ne veut pas dire supprimer

Influencer les émotions que l'on éprouve, leur déroulement ou leur expression…

- Pas seulement diminuer : aussi maintenir ou amplifier.
- Pas seulement se calmer : aussi agir sur la situation.
- Pas une maîtrise totale : des possibilités dépendantes du contexte.

Masquer une émotion peut modifier son expression sans faire disparaître le ressenti.
La question n'est donc pas « Comment ne plus rien ressentir ? » mais :

⇨ « Quelle réponse est compatible avec ce qui compte pour moi, les contraintes et la sécurité ? »

⇨ La colère peut soutenir une mobilisation ; la régulation ne vise pas nécessairement la docilité, la soumission, le compromis...

MODÈLE PROCESSUEL

Réguler: 5 points d’appui

1

Choisir

Un moment disponible.

2

Modifier

Un lieu, une règle, un moyen.

3

Orienter l’attention

Écouter la demande précise.

4

Réévaluer

Vérifier une intention incertaine.

5

Ajuster la réponse

Différer un envoi impulsif.

Changer les conditions compte autant que travailler sa réponse.
Adaptabilité ⇔ Aucune stratégie n’est applicable à toutes les situations.

Écouter avec empathie : comprendre et vérifier

Chercher à comprendre le point de vue et l’expérience de l’autre, sans présumer les connaître, ni devoir les approuver.

- Attention : laisser de la place au propos.
- **Compréhension** : **reformuler** sans imposer son interprétation.
- **Vérification** : « Est-ce bien cela, ou autre chose ? »

« Si je comprends bien… » ouvre une hypothèse ; ce n’est pas une formule magique.

RÉSULTAT DE RECHERCHE

Ce que l’écoute peut changer… et ne garantit pas

Études expérimentales sur des désaccords

Une écoute de haute qualité peut favoriser une réflexion moins défensive et certains changements d’attitude.

⇨ Ce n’est pas une garantie de persuasion.

⇨ Ce n’est pas une preuve de réparation durable du lien.

⇨ Ce n’est pas un protocole de réponse à la violence.

- Attention, compréhension et intentions positives : **un construit.**
- La leçon pour notre conférence est modeste : prendre au sérieux la **qualité de réception du propos**, sans instrumentaliser l’écoute pour obtenir un changement d’avis.

L’assertivité : prendre sa place sans écraser

- Dire non dans le respect de l’autre, sans briser le lien.
- Assertivité: expression affirmation de soi.

S’effacer

Ma position ne trouve pas de place.

S’affirmer

J’exprime ma position en respectant les droits d’autrui.

Imposer

La place ou les droits de l’autre sont niés.

🔔 S’affirmer ne garantit pas d’obtenir satisfaction.

PARTICIPATION 2

À vous : quelle réponse pose une limite ?

« Tu peux encore remplacer ton collègue ce dimanche ? »

1. « Oui, bien sûr… » alors que je ne le souhaite pas.
2. « Vous abusez, vous êtes tous incapables ! »
3. « Je ne suis pas disponible dimanche. »

Quel choix exprime le refus sans attaquer ?
NB : affirmer son choix ne supprime pas la déception ou le désaccord de l'autre.

Un refus peut reconnaître l'autre

« Je comprends que tu sois déçu. »

« Pour autant, je ne suis pas disponible dimanche. »

Assertion empathique : la reconnaissance de l'expérience d'autrui associée à l'expression de sa propre position.

Reconnaître la déception ≠ annuler le refus.
Une alternative (« On peut se voir la semaine prochaine. ») reste facultative.

DEUX POSSIBILITÉS DIFFÉRENTES

Une demande n’est pas une limite

Une demande

« Peux-tu me prévenir plus tôt ? »

Ce que je souhaite de l’autre.

Une limite

« Sans confirmation vendredi, je ferai d’autres projets. »

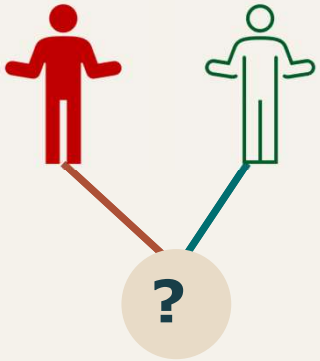
Ce que je suis disposé à faire ou non.

- La conséquence doit être liée à ma propre organisation ≠ moyen de menacer ou d’humilier.
- Dans les situations de violence, la limite verbale n’est pas une protection suffisante à elle seule.

« Gagnant-gagnant » : chercher des gains mutuels

POSITIONS

« On maintient. »
« On annule. »



INTÉRÊTS À EXPLORER

Sécurité, engagements, budget, accueil du public…

Distinguer personnes et problème • Examiner les intérêts
Créer plusieurs options • Utiliser des critères de choix

🔔 « Quelles options respecteraient plusieurs préoccupations à la fois ? »

- « Gagnant-gagnant » ne signifie ni que chacun obtient tout, ni que chaque situation possède une solution satisfaisante pour tous.

À vous : une troisième option ?

Camille veut annuler pour la sécurité.
Alex veut préserver l'événement et les engagements.

Votre option + Condition de faisabilité?

🔔 La différence entre une option et une autre - celle répondant réellement aux contraintes.

Une bonne idée… sous quelles conditions ?

Repli en intérieur

Salle disponible ?
Coût supportable ?
Accès suffisamment sûr ?

Report

Bénévoles disponibles ?
Public informé ?
Engagements renégociables ?

Annulation organisée

Protection assurée ?
Coûts pris en charge ?
Décision légitime et expliquée ?

- Une solution n’est pas « gagnant-gagnant » si elle fait porter les coûts invisibles sur un tiers.

POURSUIVRE N’EST PAS TOUJOURS POSSIBLE NI SOUHAITABLE

Choisir la suite, selon la situation

POURSUIVRE

Si l’échange est suffisamment sûr et que chacun peut parler à la première personne « Je »; en privilégiant les faits.

INTERROMPRE / DIFFÉRER

Si la tension monte, si le cadre n’est plus propice.

MOBILISER UN APPUI

Tiers, règle, arbitrage, procédure ou soutien.

SE PROTÉGER

Si menace, violence ou peur de représailles.

S’arrêter n’est pas systématiquement un échec.

Notre fil directeur

Être en lien peut tenir au cadre; connaître ses limites et les poser… dans le respect de l'autre.

fil rouge



« Toute communication est tentative d'influence d'autrui. »

« La communication est un acte de mobilisation d'autrui. »

Alex Mucchielli

Contact

Juliette M. Jonté
LIP/PC2S — Université Grenoble Alpes

juliette.manto-jonte@univ-grenoble-alpes.fr
2j.jonte@gmail.com
Tél. : +33 6 45 07 35 58

CONSOLIDATION ET OUVERTURE

Pour aller plus loin





