

VIVE LE CONFLIT !

PAR A. KYNDT, ESPERLUETTE N° 27 – MARS 2001

STRATEGIE D'APPRENTISSAGE	Cadrage théorique	Applications pratiques	OUTILS	REFLEXION PEDAGOGIQUE
	X			X

Pour un conflit porteur de sens

Périlleuse aventure que de devoir parler du conflit dans notre culture de la culpabilisation... Le conflit est signe de désordre. Le conflit est donc mauvais. Préventivement, il s'agit donc de créer un rapport de forces suffisant et de faire basculer le différend en sa faveur. Pris dans un conflit, il faut établir la part de chacun dans la situation insatisfaisante, trouver le coupable et résoudre le problème (c'est-à-dire le faire disparaître !). Le conflit souvent nous fait peur et dès lors nous investissons une énergie importante à l'éviter ou à le combattre.

Je pense au contraire qu'il faut rendre ses lettres de noblesse au conflit. Il faut le réhabiliter. Le conflit fait partie intégrante de tout processus de changement. Le conflit donne sens à la relation et lui permet d'évoluer. Un certain degré de conflit est même utile pour la vitalité d'une relation... !

Le conflit naît inévitablement lorsque des divergences d'opinion surgissent entre deux protagonistes concernés par un même enjeu. Une société sans conflits ne peut donc pas exister. L'important est bien entendu la manière dont ces conflits vont être gérés. Comme Mouvement Ouvrier, nous sommes donc intéressés par le conflit, tant dans sa dimension interpersonnelle que dans sa dimension sociale. Dans tous les cas, l'enjeu d'une saine gestion des conflits sera l'accès de tous à l'expression des différences, la recherche coopérative et dialectique d'outils de co-gestion, la démocratie-même de la démarche.

Tous les conflits n'ont en effet pas les mêmes résultats! Un conflit sera néfaste dans la relation s'il consomme tellement l'énergie des protagonistes qu'il ne laisse plus de place pour quoi que ce soit d'autre. Des désaccords fréquents et non-traités peuvent littéralement épuiser une relation (amicale ou professionnelle).

Certains conflits, ou plutôt la peur de ces conflits, peuvent aussi mener au conservatisme, au conformisme et à l'inertie. Voulant à tout prix éviter les conflits dans un groupe, dans un couple, dans une société..., certaines personnes vont (se) refuser le droit au changement. Chacun se leurre en s'imaginant qu'il est content et que les autres le sont également... Mais le prix à payer est lourd: l'immobilisme, des décisions sans créativité, la démotivation etc.

Un conflit mal géré peut aussi parfois être si vicieux et violent qu'il amène la destruction ou la neutralisation des adversaires. Cela se passe souvent quand une situation de conflit est perçue en termes de buts mutuellement exclusifs, de divergences d'intérêts, ou lorsque l'un ne peut gagner que si l'autre perd !

Heureusement, tous les conflits ne produisent pas les mêmes effets désastreux! Une tension ou un conflit géré avec intelligence peut en effet donner un surcroît d'énergie et de motivation aux personnes mises devant un défi nouveau.

Souvent, l'expression sans passion d'un conflit stimule la créativité et le changement. Un conflit pris en compte peut "nettoyer" la relation et lui redonner de nouvelles bases plus solides. Ayant été stimulé à échanger sur les valeurs qui guident l'action, chacun des protagonistes en ressort avec une image plus nette de l'autre, avec un respect plus grand de sa différence.

Je plaide donc pour une revalorisation du conflit porteur de sens, même (et peut-être surtout) lorsque ce dernier paraît difficile à déterminer. Je revendique le droit au conflit franc et créateur, non-esquivé et géré en partenariat. Mais comme toute communication est *comme une écharpe tendue entre les deux partenaires* (J. Salomé), il nous faut d'abord nous occuper de ce qui est sous notre maîtrise: nous-mêmes!

Attitudes des acteurs dans un conflit

Chacun se situe différemment face à un conflit, en fonction de sa propre histoire, de sa culture, de son éducation... : selon le type de conflit aussi, selon les enjeux qu'il y perçoit et selon les gains escomptés, comme protagoniste direct ou comme tierce personne.

Si je me sens menacé par le conflit ou si je pense ne pas pouvoir y faire face, j'aurai tendance à **l'éviter**. Le nier me permettra de le *fuir*; en minimisant les désaccords, je vais essayer de le *niveler*. Eviter la situation n'apporte pourtant jamais de solution au problème. Le conflit réapparaît plus tard, sous une autre forme peut-être.

Variante sur un thème connu, je peux préférer essayer de **désamorcer** le conflit. Je vais *temporiser* en laissant mûrir (ou pourrir) le conflit... Je vais *banaliser* en évitant le problème de fond pour trouver des accords périphériques sur des points mineurs du conflit. Les issues fondamentales demeurent cependant non-réglées, et ce, souvent pour une longue période de temps.

En acceptant par contre de poser des actes face à un conflit, en **l'affrontant**, je prend des risques. Parfois, je peux avoir les moyens de tenter un *passage en force*, en créant ou en exploitant un rapport de force favorable. En me faisant l'avocat du diable, je vais *provoquer* en exagérant les désaccords pour pouvoir les traiter. La *communication* cherchera à faire exprimer les points de vue afin d'ouvrir le dialogue, et de mettre le conflit sur table. Ayant reconnu l'existence du conflit, je puis aussi mettre en place une stratégie de *négociation* pour trouver une solution acceptable par chacune des deux parties. En cas de blocage, je puis enfin *externaliser* le conflit en recourant à une autorité supérieure (personne ou loi incontestable) ou à une structure de médiation reconnue par les deux parties.

Dans tous les cas, j'adopterai l'attitude qui me paraît pouvoir au mieux rencontrer mes enjeux. Reste à vérifier, bien entendu, si les résultats engrangés correspondent bien aux bénéfiques escomptés... Reste aussi à prouver que les dangers redoutés sont bien réels et non seulement supposés! Nos réactions les plus spontanées sont toujours construites à partir de nos analyses de la situation, fussent-elles inconscientes. Objectiver ces analyses permet de lutter contre l'irrationnel dicté par l'inconscient

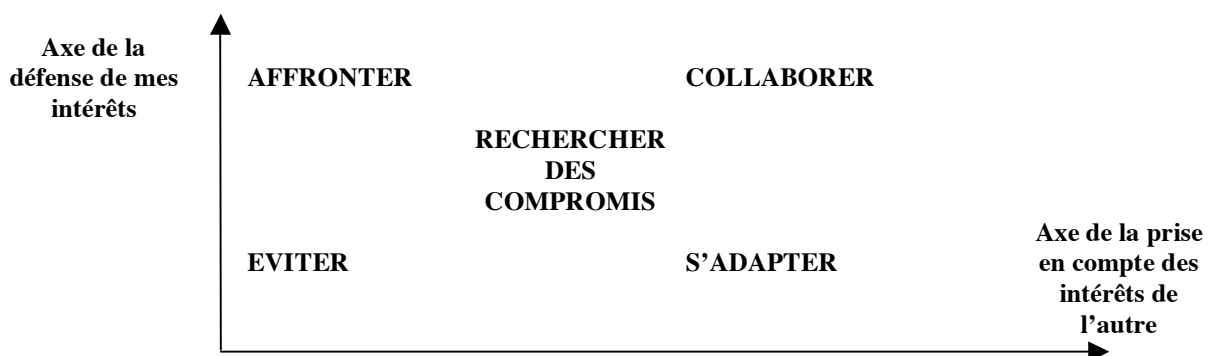
èmière règle en gestion de conflits: ne pas perdre son temps à juger l'autre. Retourner le poste d'observation et se consacrer à évaluer la validité de sa propre position dans le conflit: mon attitude favorise-t-elle une saine gestion de la situation?

Défendre mes intérêts ou collaborer ?

Le comportement d'une personne face à des situations conflictuelles peut s'évaluer selon deux principes :

- ✓ la volonté que j'ai de défendre mes propres intérêts
- ✓ la volonté que j'ai de veiller aux intérêts de l'autre

Sur cette base, il est dès lors possible de déterminer cinq façons d'aborder un conflit :



Affronter: je défends mes propres intérêts au détriment de ceux de l'autre. Cela peut signifier "faire valoir mes droits", défendre mon point de vue, ou tout simplement vouloir gagner

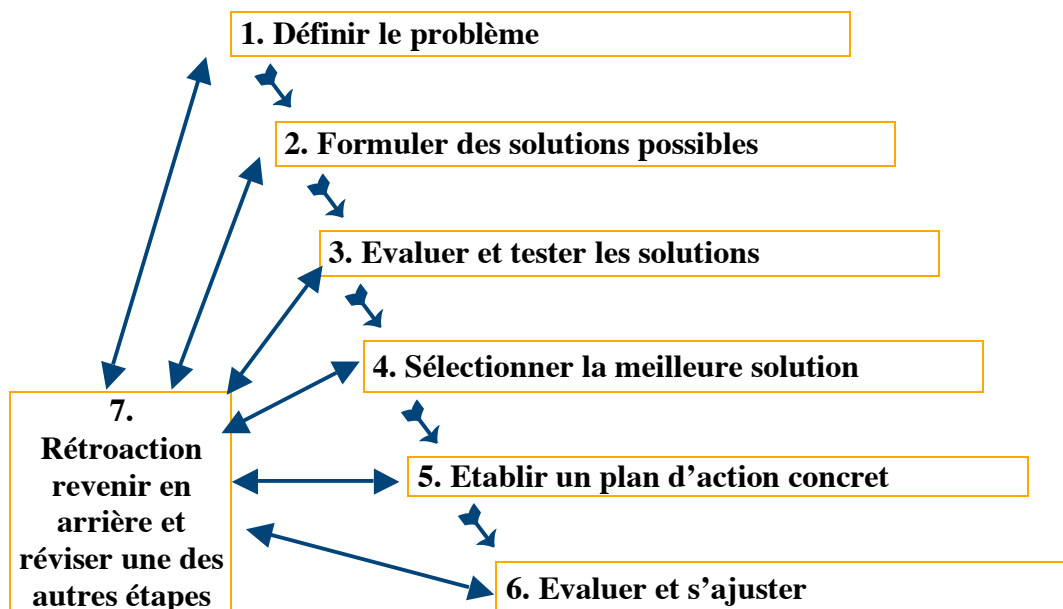
S'adapter est à l'opposé. Je délaisse mes propres intérêts pour ceux de l'autre. Plusieurs formes possibles: abnégation, générosité, bienveillance, obéissance (de bon ou de mal gré...)

Collaborer, au contraire, implique que j'essaie de trouver une solution qui satisfasse pleinement les deux parties. Cela demande d'analyser un sujet en profondeur afin d'identifier les intérêts sous-jacents des deux parties et de trouver une solution correspondant aux intérêts de chacun (Gagnant-gagnant en négociation).

Eviter correspond à la politique de l'autruche qui fuit le conflit en essayant de se convaincre que ce dernier n'existe pas.

Rechercher des compromis satisfera au moins partiellement les deux parties. Cela signifie partager le conflit mutuellement, échanger des concessions ou adopter une position intermédiaire.

Faire face au conflit



1. Définir le problème

D'où vient le problème et qu'est-ce qui le rend si important pour les protagonistes? Il s'agit de décrire le conflit en termes simples et acceptables pour les deux parties. Il s'agit aussi de distinguer le type de conflit: on ne traitera pas un conflit de valeurs de la même façon qu'un conflit de compréhension!

De quel type de conflit s'agit-il ?

Un conflit de compréhension: traiter la communication, clarifier les avis, les positions, "parler", "échanger".

Un conflit de valeurs: ne pas croire en un "compromis de valeurs". Voir plutôt les intérêts mutuels.

Un conflit d'intérêts: à ce niveau, la négociation devient possible.

Tout comme l'amateur d'art observe une statue sous toutes ses faces pour bien en percevoir son assise dans l'espace, gérer un conflit signifie l'envisager sous toutes ses facettes pour bien la situer dans ses multiples relations.

Parmi beaucoup d'autres, la grille dite d'Arduino est certainement un bon outil à ce propos.

Niveaux d'intelligibilité d'un conflit

La grille d'Ardoino

- niveau psychologique ou personnel
- niveau psychologique ou personnel
- niveau groupal
- niveau organisationnel
- niveau institutionnel

Le temps passé à clarifier le débat est un bon investissement: il permettra de s'éviter bien des déconvenues ultérieures. Il ne faut pas trop vite céder à la tentation d'énoncer directement des solutions: c'est prématuré et cela peut faire "rater le coche"!

2. Formuler des solutions possibles

Voici venu le moment de la créativité! Il ne s'agit pas encore de trouver LA bonne solution, il s'agit d'en trouver un maximum. Ainsi que dans un "Brainstorming", la quantité de solutions proposées sera préférée à la qualité. Toute (auto)censure et toute critique doit être bannie. Chacun doit se sentir libre d'émettre les solutions qui lui passent par la tête, sans craindre d'être jugé par les autres... (Voir à ce propos les techniques de créativité.)

3. Évaluer et tester les solutions

Chacun peut maintenant défendre ses propositions, les argumenter, les modifier en fonction des avis de l'autre, voire même les abandonner si elles se révèlent moins intéressantes qu'une autre solution avancée. Cette étape demande de la maturité et une réelle volonté de coopérer. Il s'agit d'évaluer toutes les propositions et non de s'accrocher aux solutions que l'on connaît le mieux...!

4. Sélectionner la meilleure solution

Bien sûr, il faut d'abord établir le choix, sur base des acquis de la troisième étape. Mais cela ne suffit pas! Choisir une solution en "larguant" certains opposants, c'est s'avancer vers un échec garanti! Un vote à la majorité, pour "démocratique" qu'il puisse paraître, créera une minorité, vexée d'avoir été mise en échec. Seul le consensus a des chances d'aboutir à une solution équilibrée et viable.

Critères d'un bon choix de la solution :

- comprise par tous
- appropriée au problème identifié
- d'exécution ou d'application possible dans les limites de l'autorité et de la responsabilité des personnes concernées
- atteinte ou susceptible d'être atteinte par des moyens satisfaisants et appropriés.

5. Etablir un plan d'action

Une fois le choix effectué, il reste à agir! Il ne suffit pas de décréter la collaboration, il faut encore la mettre en place... Selon le type de solution choisi, il sera utile de décider ensemble d'un plan d'action plus ou moins élaboré, en précisant toujours les responsabilités des uns et des autres. Ne pas oublier les "détails" pratiques qui peuvent parfois être déterminants dans la réussite d'une action.

6. Evaluer et s'ajuster

Et une fois la solution mise en place, il faudra encore évaluer et réajuster le plan d'action déterminé de commun accord: la relation ayant été dans un premier temps fragilisée par le conflit, il s'agit maintenant de la re-construire en lui donnant des chances réelles de se fortifier! L'évaluation doit être comprise dans le plan d'action imaginé à l'étape précédente: elle en stabilisera les résultats.

7. Rétroaction - revenir en arrière et réviser une des autres étapes

Dernière "non-étape", la rétroaction sera en filigrane à travers tout le processus, donnant la possibilité à chaque étape de revenir en arrière pour ré-évaluer la situation à la lumière de nouvelles données par exemple. Cet aller-retour incessant introduit souplesse et dynamisme dans le processus.

Le recadrage

1. Le conflit et sa définition

Pour qui observerait, sans les comprendre, les péripéties d'une partie d'échecs, la concentration des joueurs sur les petites cases aurait quelque chose de risible. Que signifient en effet ces longues cogitations pour déplacer un petit bout de bois de quelques centimètres? Mais du point de vue des joueurs, déplacer ses pions le plus habilement possible, dans le cadre des conventions du jeu, est un problème réel.

La vision technocratique actuelle génère aussi l'illusion de conflits existant en soi. En réalité, un conflit ne se pose que parce que quelqu'un l'a posé. Et la manière dont il l'a fait définit strictement les limites dans lesquelles on pourra le gérer. De la même façon, si je me demande quelle voiture je vais acheter pour me rendre à mon travail, je cadre mon problème de façon restrictive. Je pourrais tout aussi bien me demander si mon intérêt n'est pas plutôt de prendre le train; au degré encore supérieur de questionnement, je peux me demander s'il n'est pas possible de rapprocher mon travail de mon domicile, de travailler chez moi ou même de ne pas travailler du tout !

La définition du conflit dépend de l'interaction entre l'individu et la situation. La nature de cette interaction conditionne l'existence du conflit.

2. Recadrer le conflit

L'impossibilité de gérer positivement un conflit peut avoir pour cause les limites internes assignées au dit conflit. Recadrer celui-ci, c'est d'abord en modifier les limites. Un cas concret illustrera ce processus.

Fréquemment, une session de formation débute par ce qu'on pourrait appeler "le mur des lamentations"; les stagiaires font l'inventaire de leurs problèmes, renchérisent sur leurs malheurs et se posent finalement en victimes d'une situation irrémédiable. Le formateur expérimenté ne tente pas d'empêcher cette catharsis. Simplement, il note tous les motifs de plainte au tableau; puis, lorsque les idées commencent à se tarir, il entoure d'un trait ce qu'il a noté et inscrit au-dessus : "*Tout ce qui ne dépend pas de nous*". Puis il demande au groupe: "*Et en dehors de ces problèmes sur lesquels vous n'avez aucun pouvoir, quels sont ceux qui dépendent de vous?*"

Par ce recadrage, les problèmes qui, par leur importance, semblaient rendre toute formation inutile, ne sont plus qu'une partie des problèmes, à côté de tous ceux que le stage doit traiter: les problèmes liés à l'amélioration personnelle.

Le contenu des problèmes n'a pas varié, mais il a changé d'enveloppe: n'appartenant plus à la même catégorie, ils peuvent être résolus *autrement*. Il en va de même pour la gestion des conflits.

3. Remettre en cause la tentative de solution

L'expression *trancher le nœud gordien* est devenue proverbiale; on sait qu'Alexandre le Grand, mis au défi par un oracle de venir à bout d'un nœud terriblement compliqué, le trancha tout simplement d'un coup d'épée. L'originalité de sa solution ne tient pas uniquement à sa simplicité, mais surtout au fait qu'elle remet en cause toutes les tentatives antérieures: vouloir à tout prix dénouer le nœud gordien ne faisait que renforcer son indéfectibilité.

Un exemple montre en quoi une tentative de solution peut créer le problème. Si, au cours d'une réunion, je ne suis pas certain de l'accord d'un groupe sur une proposition, je peux demander qui est pour. Mais ce faisant, je recadre l'absence probable de réaction de certains participants comme un désaccord de leur part. Alors qu'il suffit de demander qui est contre pour recadrer leur silence comme acceptation!

S'attaquer à la solution préconisée plutôt qu'au conflit lui-même est ce qui fait du recadrage une technique paradoxale.

4. La connotation positive

Les spécialistes de la vente sont accoutumés à "transformer les objections du client en avantages". Ce recadrage connote positivement ce qui apparaît au départ comme gêne et inconfort. La

VIVE LE CONFLIT !

connotation d'un terme, c'est ce qui déborde son sens strict. Connoter positivement, c'est réinterpréter un comportement -acte ou parole- dans un contexte explicatif qui lui donne un sens positif.

On sait bien qu'une bouteille à moitié vide est aussi à moitié pleine; il suffit de changer de point de vue. Le changement dans les organisations sera lui aussi problématique ou non en fonction du point de vue selon lequel on saura le présenter.

Généralement, les décisions finales, fruits de longues discussions dans les états-majors, sont "parachutées" au niveau de l'exécutif avec des explications plutôt succinctes. Les intéressés n'ont

que peu ou pas conscience des problèmes que les changements sont sensés résoudre. Aussi en voient-ils surtout les inconvénients: ils résistent à un changement qui leur crée plus de problèmes qu'il n'en résout. C'est le cas du changement imposé. Mais on peut recadrer ce changement de façon à ce qu'il soit désiré et non subi.

Pour l'intervenant qui recherche l'évolution de groupes de travail, la connotation positive a une grande importance. Ces groupes, en effet, fonctionnent quotidiennement selon des règles tellement rigides que toute tentative de les modifier ne pourra être perçue autrement que comme agression, critique destructrice ou attaque personnelle. Il serait pourtant vital que pareilles métacomUNICATIONS (communications sur les règles de communication) deviennent recevables pour permettre le changement. Aussi l'intervenant doit-il tendre à recadrer ces interventions en les "positivisant". Une critique, par exemple, pourra souvent être reformulée comme une question posée, voire comme une proposition; on opère ainsi un recadrage salutaire lorsque les interventions les plus constructives sont systématiquement disqualifiées.

La gestion de conflits, un esprit plutôt qu'une technique

Gérer un conflit ne signifie pas le résoudre (ou l'éliminer). Gérer un conflit, c'est y faire face et s'autoriser à en retirer mutuellement un bénéfice. Il s'agit donc d'abord d'un positionnement, avant d'être une technique!

Bien sûr, il existe des *techniques de résolution de conflits*. En fait, à y regarder de plus près, ces techniques consistent souvent à établir un rapport de force assez suffisant pour pouvoir négocier, voire même imposer sa solution. Sur le court terme, elles sont efficaces...

Mais, éliminer un conflit, c'est surtout se priver de l'occasion d'enrichir l'interrelation. Certes, l'objet du conflit sera souvent traité. Parfois, même les deux protagonistes seront gagnants. Le perdant habituel sera l'interrelation, c'est-à-dire ce lien vital qui permet de vivre ensemble!

Je plaide donc pour une intelligence du conflit. Je propose de travailler l'interrelation. Bien entendu, l'utilisation d'outils tels que la grille d'Ardoino ou la démarche de l'Analyse Stratégique de Crozier permettra d'éclairer les situations et d'envisager des solutions. Mais il faudra toujours, en priorité, accepter de remettre en cause son regard sur le conflit et sur l'interrelation conflictuelle.

En soi, le conflit n'est pas porteur de sens. Seule la manière dont je vais l'envisager peut éclairer le chemin à parcourir ensemble.

Et vive le conflit, révélateur de sens !

Quelques éléments de bibliographie

- J. Ardoino, *Éducation et Politique*, Paris, Homes et Organisation, 1977
- R. Bréard et P. Pastor, *Gestion des conflits – La communication à l'épreuve*, éd. Liaisons, Paris 2000
- P. de Saint-Georges, *Conflit et Négociation – Repères pratiques*, FOPES, 1988
- G. Layole, *Une technique systémique de résolution de conflits: le recadrage*, Doc. 6, ch. 8
- Myers & Myers, *Les bases de la communication interpersonnelle*, éd. Mc Graw Hill, 1980
- F. Petit, *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Privat Editeur, 1979
- R. Tessier et Y. Tellier, *Changement planifié et développement des organisations*, Epi, 1973
- K. Thomas, *Conflict and Conflict Management*, in *The Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (T. II), éd. M Dunnette, 1975
- R. Quivy, D. Rucquoy, Van CAMPENHOUT L., *Malaise à l'école*, Bruxelles, Publications des Facultés Universitaires Saint Louis, 1989
- et divers textes et syllabus CIEP...