

Les conflits : esquisse d'un autre regard

Les conflits nous effraient, nous culpabilisent, nous mettent en colère : nous aurions donc toutes les raisons de chercher à y échapper... Cette apparente évidence nous empêche cependant de voir les conflits pour ce qu'ils sont et d'utiliser nos ressources pour les vivre. La conception du conflit que je propose va nous obliger à la remettre en question.

Par Myriam van der BREMPT

Partant du vécu ordinaire du conflit dans notre vie quotidienne – disputes, brouilles que nous vivons tous –, je formulerai deux constats de départ.

1° Nous cherchons toujours à « positiver » le conflit, considéré en lui-même comme négatif.

Plus largement, on pourrait d'ailleurs dire que, dans notre culture occidentale, nous cherchons toujours à éliminer le négatif et à ne garder que le positif. En entendant cela, vous pensez peut-être : « Mais évidemment qu'on cherche à éliminer le négatif ! Pourquoi est-ce qu'on pourrait bien vouloir garder du négatif ? » Ce que j'appelle ici le négatif, c'est la souffrance, les soucis, les relations houleuses avec tel ou tel, les obstacles qui se présentent dans notre vie, les échecs, etc. Mais cette question, « pourquoi est-ce qu'on pourrait bien vouloir garder du négatif ? », indique aussi à quel point il paraît évident, dans notre esprit à tous, que la seule chose intéressante à vivre, c'est ce que j'appelle ici « le positif » : bonheur, entente, réconciliation, bonne santé, succès, réussites...

Nous cherchons à éliminer le négatif ; de même donc, tout naturellement, pour le conflit. Un « bon » conflit est un conflit qui se termine bien, un malentendu qui se dissout, un désaccord que j'ai pu gérer sans m'énerver, en restant zen. Un bon conflit est une séquence que j'ai pu gérer *comme s'il n'y avait pas de conflit* ! Un bon conflit est un conflit qui disparaît, et de préférence sans laisser de trace.

« Je me suis disputée une bonne fois avec Untel, on s'est même envoyé des injures à la tête, et puis on s'est expliqué, on s'est réconcilié *et cela va beaucoup mieux depuis.* » Voilà qui est bien. « On a tenu une réunion. Il y avait beaucoup de dissensions, de désaccords dans le groupe, *mais on est arrivé à un consensus.* » Voilà un résultat positif : il n'y a plus de conflit, plus de tension, plus de désaccord. Tout est gommé, effacé.

Attention : je dénonce ce mécanisme, mais je ne prétendrai pas exactement le contraire. Je pense moi aussi qu'il ne faut pas rechercher les disputes, qu'il faut les apaiser. Je ne fais pas l'apologie de l'affrontement. C'est plus complexe que cela.

2° Être en conflit, ce n'est pas bien moralement.

En effet, celui qui suscite la dispute, qui amorce le conflit est en tort. D'ailleurs, on peut toujours tenter de se dédouaner en disant « ce n'est pas moi qui ai commencé », voire « j'ai tout fait pour que ça n'arrive pas ». Et on dit parfois à des enfants qui se chamaillent : « Allez, c'est le plus malin des deux qui cède ! », pour valoriser la sortie du conflit.

Autrement dit, c'est bien de tempérer, d'être conciliant, de s'entendre avec tout le monde, de ne pas avoir d'ennemi, de faire des concessions... Je ne conteste évidemment pas cela, mais j'en dénonce ici le corolaire direct : ce n'est pas bien, c'est même mal de se disputer, de rester sur un désaccord, de ne pas passer au-dessus, de ne pas laisser tomber...

Aujourd'hui, dans la culture occidentale, c'est bien de sortir du conflit ou de l'éviter et ce n'est pas bien d'y entrer ni d'être dedans. Or, je pense que ces représentations partagées

ont souvent des effets désastreux sur la façon dont s'appréhendent et se vivent les conflits.

En fait, chercher à toute force comment transformer le conflit en quelque chose de positif – mon premier constat –, c'est chercher à nier le conflit. Car un conflit, c'est négatif : au mieux, c'est désagréable, mais souvent c'est difficile, pénible, pesant, moche, ça fait peur et ça fait mal. Et considérer qu'être en conflit, ce n'est pas bien moralement – second constat –, c'est charger à priori de culpabilité le moindre vécu conflictuel, ce qui n'est pas sans conséquence non plus.

Car que se passe-t-il quand je me sens coupable ? Je ne m'occupe plus que de moi : je cherche à résoudre le problème que me pose ma culpabilité, je cherche à m'alléger de ce poids. Et c'est très compréhensible. Psychologiquement, la culpabilité est un sentiment extrêmement difficile à supporter. Pour me débarrasser de ce sentiment, je cherche à me justifier, à me trouver au moins des excuses, voire à me donner quand même raison contre l'autre. Ou bien je peux chercher à réparer, à m'excuser, à me réconcilier avec l'autre. Ou bien encore je peux m'efforcer de ne plus y penser, d'évacuer le problème.

Quoi qu'il en soit, quand je déploie toutes ces stratégies, consciemment ou inconsciemment, je ne m'occupe plus du désaccord qui m'a engagée dans le conflit. Je cherche seulement à apaiser ma culpabilité et, au lieu d'être à ma relation (conflictuelle) avec l'autre ou d'être dans l'introspection qu'appelle ma culpabilité (et où je m'occupe de moi), je mélange les deux : j'utilise le conflit avec l'autre pour travailler à ma déculpabilisation, quitte à ce que ce comportement soit contreproductif pour le conflit lui-même. Par exemple, je fais comme si le conflit était réglé : je me sens en tort et il n'est pas réglé, mais je n'en parle pas et je m'adresse à l'autre comme si de rien n'était. Ainsi, c'est comme s'il n'y avait pas de conflit entre nous et je ne dois plus me sentir coupable. Mais le conflit pourtant est bien là et je me prive de la possibilité de le traiter (en même temps que j'en prive l'autre, d'ailleurs)... Ou bien j'accuse l'autre pour me disculper à mes propres yeux. Ou bien je passe mon temps à me défendre, même si l'autre ne m'attaque pas et cherche à faire avancer la situation problématique entre nous. En réalité, tous ces cas de figure montrent que ma culpabilité parasite, obnubile ma capacité de gestion du conflit.

Dès lors, en cessant de moraliser le conflit, nous pourrions cesser de nous considérer comme coupables et voir ce fait incontournable : les conflits sont douloureux et pénibles, mais cela arrive d'être en conflit, et vivre des conflits est légitime. Toute l'affaire devient alors de savoir comment s'y prendre, concrètement, pour les vivre.

Comment s'y prendre ?

Eh bien, c'est difficile ! Notamment parce que le conflit fait peur. Pourquoi ? J'en épingle deux raisons :

- Nous le pensons destructeur : de la relation, interpersonnelle ou groupale, entre le formateur et les apprenants ou entre les apprenants, par exemple. Destructeur aussi de l'activité ou du travail entrepris : il interrompt, s'impose, empêche de continuer. Destructeur du matériel parfois, si cela dégénère et qu'il y a de la casse. Au pire, destructeur de l'intégrité physique des personnes.
- Il nous échappe : « jusqu'où cela va-t-il aller ? », se demande-t-on. La situation ne risque-t-elle pas de dégénérer, de devenir ingérable ? Formateur/trice, animateur/trice d'un groupe, responsable en tout cas, je ne peux accepter ce risque. Je dois garder à tout prix le contrôle, garantir aux participants... Quoi, au fond ? Qu'on ne se disputera jamais ? Autant de bonnes raisons, sans doute, pour chercher à éviter et à supprimer les conflits. Et pourtant... Si je vous disais que cela provient d'un malentendu et d'une ignorance dommageable, installés dans notre société ?

Puisque, considérés comme mauvais, les conflits sont rejetés, on ne nous apprend pas à les vivre. C'est logique. Avec pour résultat qu'on s'y comporte en dépit du bon sens ! À trois niveaux au moins :

- Nous nous sentons coupables, rien que de nous trouver pris dans un conflit : d'où le mécanisme nuisible de la culpabilité, décrit ci-dessus ; d'où aussi les protestations de notre bonne foi et/ou de nos bonnes intentions, également nuisibles puisque cela ne fait qu'alimenter le conflit !
- Nous croyons devoir combattre, condamner, désavouer un de nos outils les plus performants en conflit : la colère ! En fait, on ne connaît pas sa fonction, ni son potentiel et on est incapable de l'utiliser. Nous ne connaissons ou ne croyons connaître que ses effets destructeurs, que nous pensons automatiques et impossibles à éviter !
- Comme nous avons peur, nous nous affolons, nous perdons les pédales : pas étonnant de nous sentir démunis d'ailleurs, puisque nous sommes sans outil pour faire face au conflit ! Or, le stress a toujours pour effet de nous faire perdre une partie de notre potentiel, de réflexion notamment. De quoi nous empêcher d'analyser la situation et de choisir des comportements adéquats.

Et après quelques expériences de conflit plus ou moins désastreuses, pas étonnant non plus que nous cherchions définitivement à les éviter et à les étouffer. Mais comment sortir de cet engrenage ? Je choisis d'esquisser ici deux aspects parmi d'autres, qui sont des leviers pour vivre les conflits de façon constructive. Et donc, notamment, pour en avoir moins peur...

Découvrir les bienfaits de la colère et l'apprivoiser

La colère est une émotion mal acceptée, parce qu'on la croit destructrice, menant directement à la guerre. Mais à force de la rejeter, on la connaît très mal. La colère sert en fait à dire « stop ! ». Donc à mettre fin à une situation qui ne me convient pas, et à me faire respecter dans ce qui me convient (y compris ce jugement que ça ne me convient pas). Ce qui peut être destructeur, de soi-même, des autres, du bien commun, c'est de laisser la colère s'accumuler sans s'en occuper, jusqu'à ce qu'elle explose comme une marmite à pression qu'on aurait laissé trop chauffer. Et dont nous n'aurions, du coup, plus le contrôle.

Comme toutes les émotions, la colère est une réaction de notre corps destinée à nous préserver d'un danger, à assurer notre survie. Ainsi, c'est notre fonctionnement neurologique et physiologique naturel qui nous fournit, par la colère, un paquet d'énergie pour réagir à certaines situations que nous vivons. Mais réagir ne signifie pas détruire ! En fait, *la colère est une énergie de transformation* : elle nous permet de modifier la situation vécue qui ne nous convient pas, pour la rendre plus proche de ce que nous désirons.

Un exemple. Dans mon groupe d'apprenants, le seul homme du groupe n'est pas trop content (de se montrer plus faible en français que certaines autres, ou de faire des exercices sur des thèmes de vie quotidienne réputés « féminins », etc.). Comme formateur/trice, je peux penser « après tout, il n'a qu'à accepter, faire un effort, moi aussi je fais des efforts, tout le monde en fait ; ce n'est quand même pas si grave ; j'en ai déjà parlé avec lui, mais ça ne lui suffit pas ; il est de mauvaise volonté ! », etc. En réalité, je dis là qu'il n'a qu'à faire taire sa colère. Coup de poker risqué ! S'il y parvient, on est peut-être tranquille pour un moment. Mais sinon, la marmite à pression se met à chauffer... Alors qu'il serait bien plus efficace, pour que cette colère ne dégénère pas et pour que l'apprenant concerné reste avec le groupe et ne se mette pas *contre* lui, qu'il puisse dire - même avec colère - ce qu'il voudrait transformer, ce qui ne lui va pas dans la situation. Et que les autres puissent l'entendre, dire aussi - même avec colère - leur point de vue, quitte à devoir conclure à un désaccord - surtout, ne pas pousser les gens au consensus, autre façon, à la mode et insidieuse, de faire taire certaines voix ! La situation aura déjà été transformée par l'expression de ce qui motivait la colère : d'une personne disqualifiée en face d'une majorité dominante qui impose sa position (situation révoltante pour la personne), on sera passé à deux ou plusieurs points de vue inconciliables, mais où tous sont également entendus. Fameuse différence !

Autre exemple. Quand je dis à quelqu'un « tu es fâché-e ? », cela veut souvent dire « c'est la crise ? tu m'en veux ? je suis coupable ? on va se disputer, être en conflit ? ». Si

l'autre, qui connaît tous ces implicites aussi bien que moi et en a probablement aussi peur que moi, s'empresse de répondre « non, non, mais... (en fait, oui) » ou « fâché, non, mais enfin... (comprenez : oui) », alors, me gardant bien de comprendre que « en fait, oui » et me laissant rassurer par le « non » sur l'implicite qui m'effraie, je vais peut-être écouter ce que l'autre a à me dire. Mais je m'installe dans le déni de la colère de l'autre... Par contre, s'il répond qu'il est effectivement fâché, cette émotion et la menace qu'elle constitue à mes yeux prennent toute la place et je ne lui réponds plus, à mon tour, que sur sa colère : « Fâché ? Mais enfin, pourquoi es-tu fâché ? Qu'est-ce que je t'ai fait ? » Et non « qu'est-ce qui ne va pas pour toi ? », ce qui serait pourtant la bonne question. Observons que c'est exactement le même mécanisme de centrage sur l'émotion elle-même, pour la combattre, que dans le cas de la culpabilité développé plus haut.

Quelques suggestions pour apprivoiser la colère :

- Ne pas avoir peur du mot et cesser de dire « non, c'était pas vraiment de la colère, j'étais juste un peu contrariée ». Accepter, donc, qu'une petite contrariété, c'est une forme légère de... colère : ce n'est pas évident, si on a eu l'habitude d'avoir peur, à priori, de toute colère.
- Identifier ma colère et celle des autres à leur début, c'est-à-dire quand je suis encore capable d'analyser la situation, et les autres sans doute aussi : ce n'est cependant pas évident, si on ne connaît de la colère que les débordements violents et qu'on s'emploie par ailleurs à nier toute colère chaque fois que c'est possible.
- Ne pas commencer par dire à l'autre « tu te calmes ! », mais commencer par lui dire « qu'est-ce qui ne va pas ? ». En conséquence, ne pas attendre que l'autre soit hors de lui pour lui demander cela... Un conflit s'amorce bien avant : il est intéressant d'apprendre à repérer cette amorce.
- Dire « stop ! », « non ! », « pour moi, ça ne va pas » : pas évident, si on a toujours essayé d'agir sans écouter sa colère, par exemple en s'efforçant de « se calmer » avant de réagir, ou de positiver pour tout accepter.
- Chercher tout de suite (car ma colère, précisément, m'y aide si je n'attends pas qu'elle me submerge) à cerner ce qui ne me convient pas, c'est-à-dire ce que je veux transformer dans la situation, et le formuler, au moins pour moi-même.
- Agir sur la situation : poser des actes pour changer ce qui dépend de moi, parler aux autres acteurs de la situation pour dire ce qui se passe pour moi (et non pour tout casser, ni pour changer la situation commune unilatéralement, au mépris des autres).

Évaluer la dangerosité du conflit et agir en conséquence

Pour toutes les raisons évoquées jusqu'ici (et pour d'autres encore !), nous avons peur du moindre conflit. Or, si certains conflits comportent un vrai danger, beaucoup d'autres sont inoffensifs. Et si nous cherchions à acquérir dans ce domaine un peu de discernement ?

Jacques Debatty¹ propose un modèle très éclairant pour s'y retrouver. Il s'inspire de l'éthologie, science du comportement des animaux. Dans la nature, dit-il, on rencontre deux types de conflits : les conflits de survie, très dangereux car ce sont des combats à mort, et les conflits rituels, destinés à réassurer la puissance de chacun, sans aucun danger pour la survie de qui que ce soit. En fait, cette distinction est vraiment très intéressante pour savoir si une dispute, un conflit larvé, une guerre ouverte entre deux ou plusieurs personnes sont dangereux, et qu'il faut les faire cesser rapidement et efficacement, ou si on peut les laisser se dérouler, en les cadrant seulement un peu au besoin.

Mais quelles sont donc les différences entre les deux ? Les animaux engagent un conflit de survie pour se nourrir ou pour protéger leurs petits ou leur groupe d'un prédateur. Le but est clair : il faut tuer l'adversaire. Dès lors, les stratégies mises en place sont destinées à l'emporter le plus sûrement possible, au moindre coût. L'attaque se fait contre une proie plus faible, s'il y a moyen, et en la piégeant par ruse. Tous les coups sont permis et l'attaquant vise d'ailleurs, en premier lieu, les points vitaux de sa victime, pour

¹ Par exemple dans : Jacques DEBATTY et Danièle CRUTZEN, **Entre-prendre la violence à l'école. Apprendre à réfléchir en situation de crise**, Liège, Edipro, 2010.

en finir vite et ne pas s'épuiser. Dans le règne animal, les combats de survie se déroulent entre espèces différentes... Pour le conflit rituel, rien n'est pareil. Il ne s'agit pas d'une relation prédateur-proie, mais d'une façon de se mesurer entre égaux, plus précisément entre les plus forts du groupe, en vue de se positionner dans la hiérarchie ou en vue de la reproduction. Cela se passe donc au sein d'une même espèce. Le but en est de préserver la vie du groupe et sa descendance. On se trouve bien dans un rapport de force, dans une lutte de pouvoir, mais le combat se passe dans les règles, à la loyale et avec interdiction d'atteinte aux points vitaux.

La transposition à l'espèce humaine est révélatrice. Dans une situation de harcèlement, par exemple – où les coups se font sans grand bruit, en douce même, par la manipulation, en jouant sur les limites entre séduction et domination, et où le harceleur jette son dévolu sur quelqu'un de pacifique et de serviable pour le blesser dans ce qui fait son identité même (sa compétence, son physique, sa famille ou ses amis, bref, ses points vitaux), tout en ayant un comportement « normal », voire sympathique au grand jour –, nous nous trouvons bien dans un combat de survie. C'est une situation qui constitue une vraie menace pour la personne harcelée et qu'il faut donc faire cesser au plus vite. Et pourtant, il n'y a pas de dispute spectaculaire, pas d'éclats de voix ! Par contre, une discussion houleuse, avec de grands gestes, des cris, des noms d'oiseaux qui s'échangent, des comportements de défi et des portes qui claquent, voilà le genre de conflit que nous pensons dangereux et dont nous avons peur². Alors que les rivaux s'affrontent de face, dans l'explicite et sans atteinte aux points vitaux : il y a bien une lutte, mais c'est une lutte pour une place aux yeux de l'autre, des autres ou du groupe³. Et l'issue doit permettre à *chacun* d'avoir une place : même le « perdant » éventuel de l'altercation a pu signifier qu'il ne se laisserait pas marcher sur les pieds et ainsi (ré)affirmer son droit d'être respecté dans ce qu'il est... Ce genre de conflit-là peut apporter des bénéfices à tous, en termes de reconnaissance de compétences et de spécificités, d'admiration mutuelle, de fierté, de dignité assumée qui force le respect.

Sur cette base, l'enjeu d'un-e formateur/trice, d'un-e animateur/trice est de maintenir son groupe en sécurité. Donc de faire cesser les conflits de survie ou de les ramener à des conflits rituels, et de laisser les conflits rituels se dérouler, dans des limites acceptables pour le groupe, au lieu et au moment où ils se passent. Voici quelques manières d'agir en ce sens :

- Avant de réagir dans un conflit où on est impliqué ou d'intervenir dans un conflit auquel on assiste, repérer les signes qui indiquent s'il s'agit d'un combat de survie ou d'un combat rituel.
- Intervenir rapidement s'il s'agit d'un combat de survie, car l'un des deux est la proie de l'autre et est en danger de mort (réelle ou symbolique) : agir pour transformer ce conflit en un combat rituel, si c'est possible ; sinon, protéger la « proie » et empêcher le « prédateur » de continuer à nuire.
- Lorsque les signaux désignant un combat de survie ne sont que partiellement présents, cela doit quand même nous alerter et nous faire agir, car c'est le signe que le conflit pourrait basculer en conflit de survie. Exemple : le combat est inégal et un des deux protagonistes pourrait bien devenir la proie ou le prédateur de l'autre. Ou bien certains coups bas se perdent, mine de rien. Ou bien les arguments d'un des protagonistes, ou des deux, visent les points vitaux (nom, race, culture, famille, appartenance, compétences...).
- Les choses se passent dans l'implicite, par des allusions, à des moments où il n'y a pas de témoin, etc. ? Faire repasser la communication dans l'explicite : mettre les pieds dans le plat, obliger chacun à se positionner à visage découvert (en lieu et moment sécurisés).
- Les attaques visent les points vitaux ? Utiliser sa propre colère pour dire « stop ! pas de cela ici ! ». S'appuyer sur les valeurs de l'organisation, sur les règles partagées dans le

² Et cette peur, à son tour, fait du dégât. Elle nous fait fuir ou nous paralyse, deux comportements qui font de nous de parfaites proies, offertes au prédateur. Le mécanisme émotionnel, encore une fois, est le même : quand j'ai peur, je n'écoute plus que ma peur et je risque fort de transformer moi-même le conflit rituel en conflit de survie, parce que ma réaction de victime va appeler chez l'autre, corrélativement, un comportement de bourreau.

³ Il s'agit d'une place en un sens très large : un espace (réel ou symbolique), un rôle, une liberté d'action, une autonomie, une préséance, un droit de parole, le droit d'être écouté, d'être reconnu pour ce qu'on est, etc.

groupe, sur le cadre que j'ai moi-même mis en tant que formateur/trice, etc. Agir comme un bon chef de meute, qui garantit la survie de tous les membres de son groupe.

- Le profil des adversaires les pousse clairement vers une relation prédateur-proie ? Je ne les laisse pas seuls, mais je ne viens pas non plus unilatéralement au secours de la « proie », sinon je confirme son statut de « proie » et... je renforce le prédateur ! Je m'efforce plutôt d'organiser entre les deux une vraie confrontation (et non pas une « médiation » ni une « conciliation »), en soutenant la « proie » pour qu'elle ose se confronter et en cadrant le « prédateur » pour l'obliger à respecter les règles du conflit rituel.

Voici donc des pistes pour aborder les conflits (vraiment) autrement, mais je ne pense absolument pas qu'il n'y ait plus qu'à... ! On l'aura compris : faire tout cela est loin d'être simple.

Par où commencer ?

La première étape, assurément, consiste à examiner son propre profil en la matière : où en suis-je par rapport à la colère ? m'est-elle familière ou étrangère ? puis-je m'autoriser à l'exprimer ? comment ne pas m'en sentir coupable ? de quoi ai-je le plus peur dans un conflit dont je suis partie prenante ou auquel j'assiste ? de prendre des coups (physiques ou symboliques) ? de ne pas arriver à gérer ? d'être en tort ? d'avoir à assurer la sécurité de tout un groupe ? et comment vais-je explorer et expérimenter cela ?

Une seconde étape indispensable est de se mettre à observer autour de soi comment les conflits réels se passent, pour se familiariser avec les caractéristiques indiquant de quel type de combat il s'agit. C'est un autre chantier à ouvrir...

Enfin, tout cela est impliquant. Il ne faut pas en sous-estimer l'exigence. Mais se mettre en route vaut la peine en vue d'oser, un jour, vivre les conflits.

**Myriam van der BREMPT, philosophe et kinésiologue
Formatrice et accompagnatrice d'équipes au CESEP**

Article paru dans le *Journal de l'Alpha* n°208 : « Les conflits. Une réalité méconnue, un potentiel inexploité », Bruxelles, 1^{er} trimestre 2018, p. 94-104.