

1. Qu'est-ce qu'un conflit ?

Quand on réunit des gens ayant des points de vue, des valeurs, des expériences, une éducation, des modes de vie et des intérêts variés, les différences abondent. On a souvent tendance à mettre ses différences de côté pour pouvoir travailler ensemble dans un but commun. Cette diversité peut ainsi enrichir les échanges, les idées et les objectifs du projet tant et aussi longtemps que les tensions et les conflits qui émergent sont résolus et que le groupe se sert de ce qu'il apprend pour améliorer son fonctionnement. Le conflit peut donc être un élément positif au sein de tout groupe. En l'absence de tout conflit, on ne serait pas forcé de penser au-delà des limites du quotidien et de la routine, et c'est souvent un conflit qui nous pousse à prendre en compte le point de vue des autres.

Le conflit peut aussi être un élément négatif et nuire au groupe. Le groupe doit alors aborder le conflit de manière constructive. D'où l'importance pour un groupe d'avoir des processus qui permettent de reconnaître qu'il y a conflit, de bien l'identifier, et de le résoudre. L'absence de processus ou la non reconnaissance d'un conflit ne peuvent que contribuer à ce qu'un conflit s'installe définitivement, se propage et ronger les bases jusqu'à ce que le groupe éclate. Elles peuvent également entraîner le départ des certaines personnes du groupe, qui sentent que ce qu'elles vivent n'est pas pris en compte par le groupe.

Dans un contexte militant, où les valeurs d'égalité, de solidarité et d'entraide sont importantes, pouvoir compter sur un processus clair et bien défini de résolution de conflits s'avère d'autant plus crucial, puisqu'il renforce ces valeurs et permet de les ancrer dans des pratiques collectives.

Cela dit, il nous semble évidemment que les cas d'agression (sexuelle, physique ou psychologique) ne constituent pas un conflit comme tel. Il s'agit d'une violence inacceptable perpétrée par une personne contre une autre. Toutefois, les agressions entraînant des conséquences sur tout le groupe et pouvant donc être source de conflits (création de clans), il est d'autant plus nécessaire de se doter de processus collectifs.

Le conflit est un processus observable qui comprend plusieurs étapes et qui présente un certain nombre de caractéristiques. Le fait de reconnaître et de comprendre ce qui est en train de se produire est le premier pas vers une résolution de la situation. Il est possible d'éviter certains conflits au départ, ou du moins de les empêcher de dégénérer, à condition de pouvoir reconnaître ce qui est en train de se produire et d'être conscient de son propre style et de ses attitudes vis-à-vis du conflit et de ses causes.

1.1 Les éléments clés présents dans tout conflit, si petits soient-ils

- Tout conflit implique au moins deux parties — deux personnes ou plus, deux groupes, une personne et un groupe,, etc.
- Une menace ou une lutte quelconque existe, qu'elle soit réelle ou soupçonnée.
- Une interaction ou une interférence se produit.
- L'interaction peut être chargée d'émotions.

1.2 Les étapes d'un conflit

Phase de désaccord

Le terme «désaccord» est générique et peut signifier : des opinions différentes sur un même sujet, une décision vécue comme arbitraire par l'une des deux parties, ou encore un manque de valorisation de l'un ou de l'autre... Heureusement, tous les désaccords ne mènent pas à des conflits : la plupart du temps, nous arrivons à entendre l'autre (mais encore faut-il qu'il s'exprime !).

Phase de tension : émergence du conflit

Certaines personnes s'opposent et se campent dans leur opinion. C'est ici que se crée plus particulièrement le rapport de force menant au conflit, de type domination / soumission. Le plus souvent la personne «dominée» a des sentiments négatifs (tristesse, frustration, sentiment d'injustice, etc.) qu'elle exprime ou pas pour diverses raisons (hiérarchiques, affectives, sociales, culturelles...). Il arrive même que la personne «dominante», peu à l'écoute par exemple, ne s'aperçoive même pas du «malaise».

Phase de blocage

Les personnes ne communiquent plus, ajoutant de l'incompréhension aux non-dits déjà nombreux. Cela empêche les sentiments négatifs d'émerger de façon constructive, ce qui les renforce d'autant. On pense alors que le problème n'est plus la situation mais l'AUTRE lui-même ! On cherche donc des moyens pour mieux vivre la situation : on se plaint, on dévalorise l'autre, on recherche des appuis, etc. Chaque partie détaille ses problèmes, justifie sa position et pense à des moyens de se venger ou de gagner, ce qui aggrave encore la situation !

Phase d'éclatement : confrontation

Arrive un moment donné où on ne peut plus se taire... Alors on profite d'une situation pour lancer une petite phrase assassine, une pique discrète, une remarque un peu déplacée... Pourquoi ? Pour que l'autre explose en premier et porte ainsi la responsabilité du conflit et pour pouvoir dire : «Moi ? J'ai seulement fait une remarque sur telle chose, et il a commencé à me crier dessus !» De plus, si les deux parties tiennent fermement à leurs idées, la bataille décisive peut ériger des obstacles permanents.

La solution : elle est à la fois simple et compliquée

Simple, parce qu'il suffit parfois, quelle que soit l'étape du conflit, de communiquer de façon constructive et posée, en exprimant ce qui, précisément, nous gêne sans nous montrer blessant et en proposant des solutions au lieu de nous taire et de ruminer dans notre coin. Mais c'est aussi ce qui, malheureusement, est compliqué... Plusieurs réactions peuvent se produire, selon le pouvoir relatif de chaque partie.

2. Causes des conflits

Racines et causes possibles de problèmes

Racines du problème	Causes et exemples possibles
1. <u>Valeurs</u> (comme elles sont ancrées profondément, elles sont souvent à la source des	<ul style="list-style-type: none"> • valeurs très différentes • valeurs non explicitées, suppositions non confirmées au sujet des valeurs d'une personne • confusion entre comportements et valeurs • contradiction entre le comportement d'une personne et ses

problèmes les plus difficiles à résoudre)	<ul style="list-style-type: none"> valeurs • divergences fondamentales de mode de vie • etc.
2. <u>Ressources</u> (les siennes, celles d'un comité ou de l'organisation)	<ul style="list-style-type: none"> • des personnes ou comités qui se disputent pour des ressources • répartition inégale, réelle ou perçue, des ressources • le temps • etc.
3. <u>Facteurs interpersonnels</u>	<ul style="list-style-type: none"> • une mauvaise connaissance des autres • les stéréotypes et préjugés • des hypothèses non vérifiées au sujet d'une personne ou de ses intentions • des comportements perçus comme négatifs • des différends qui n'ont jamais été résolus • des rencontres antérieures désastreuses avec une personne • des frictions et blocages entre réseaux interpersonnels • des rumeurs au sujet d'une personne ou d'un groupe • différence de personnalité (agressivité vs passivité, timidité vs confiance, etc.) • etc.
4. <u>Intérêts</u> (les siens, ceux d'un comité ou de l'organisation)	<ul style="list-style-type: none"> • des besoins, des vœux ou des désirs concurrents • des intérêts fondamentaux perçus comme concurrents • des points de vue différents sur ce qui est important • lutte de leadership (oui, même dans des réseaux anti-autoritaires...) • intérêts non dévoilés, réels ou perçus (agenda caché) • etc.
5. <u>Faits</u>	<ul style="list-style-type: none"> • manque d'information et rétention de l'information au sein d'un groupe • désinformation et fausses rumeurs • interprétation différente des faits, événements, etc. • méthodes d'évaluation différentes (par ex. lors du bilan d'un événement) • etc.
6. <u>Inégalités</u> (propres au groupe ou systémiques)	<ul style="list-style-type: none"> • différence de statut social • rapports de genre • différence d'origine ethnique • différence d'âge • orientation sexuelle • santé mentale • différence de capacité (capacitisme) • différence de niveau d'éducation • différence de religion ou de spiritualité • différence d'expérience militante • différence d'implication • ancienneté dans l'organisation • différence de compétences (militantes, techniques, etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> • etc.
7. Événements ou comportements perturbateurs	<ul style="list-style-type: none"> • agression (sexuelle, physique ou psychologique) • vol dans le groupe • infiltration ou surveillance policière • Etc.

3. Les types de réactions face à un conflit

Les réactions face aux conflits peuvent varier non seulement d'une personne à l'autre, mais aussi selon la situation. Les quatre types de réactions ci-dessous sont ceux qu'on peut le plus fréquemment observer. Bien qu'il n'existe pas de façon parfaite d'appréhender un conflit, certaines peuvent s'avérer constructives et d'autres nuisibles, selon le contexte. Par exemple, compte tenu des exigences qui le caractérisent, le style collaborateur, bien que souvent bénéfique, n'est pas à utiliser en toute occasion, car il exige plus de temps. De même, il n'est pas toujours approprié d'atténuer un conflit. Aussi, il peut exister des styles mixtes où deux styles sont dominants. Finalement, le type de réaction peut se transformer selon l'évolution de la situation.

A) Confrontation (peu coopératif et affirmatif)

- Tendance à « prendre le taureau par les cornes ».
- Fort besoin de contrôler les situations et les personnes.
- Ceux qui utilisent cette approche croient savoir qu'elle est la solution au conflit et sont souvent directifs en position d'autorité.

Ce style est particulièrement utile et efficace dans les situations d'urgence, quand on doit faire des choses qui sont généralement déplaisantes ou lorsqu'une personne impliquée dans un conflit se montre peu collaborative. En revanche, il est généralement à éviter lors de l'émergence d'un conflit, par exemple lorsqu'on tente de faire prendre conscience à une personne de ses comportements inappropriés, ou encore pour désamorcer une situation potentiellement explosive. La confrontation risque alors de faire dégénérer le conflit.

B) Collaboration (coopératif et affirmatif)

- Tendance « à se tenir debout », à défendre son point de vue sans être provocant, ni écrasant.
- Celles et ceux qui utilisent cette approche sont disposé-e-s à collaborer de façon proactive.
- Ils comptent beaucoup sur leurs habiletés verbales et leur force de persuasion.

Ce style est utile dans les situations suivantes : quand les deux camps sont importants, quand il importe d'apprendre quelque chose de nouveau, pour faire converger les perceptions, quand il importe de rallier les gens de l'autre camp, pour composer avec le ressentiment. En revanche, il peut s'avérer nuisible ou inutile face à une personne qui refuse de collaborer à un processus de résolution de conflit ou lorsqu'une personne a des comportements ou attitudes inappropriés à répétition et refuse de les modifier.

C) Accommodement (coopératif et non affirmatif)

- Tendance à observer les autres et à analyser ses propres réactions lors de situations conflictuelles.
- Ces personnes adoptent spontanément un comportement d'écoute active et se remettent souvent en question.
- Elles sont conciliantes et valorisent l'harmonie.

Un style conciliant peut être utile quand on sait qu'on a tort, pour témoigner sa bonne volonté, quand on est manifestement en train de perdre, quand l'harmonie est d'une importance capitale ou pour arriver à un compromis qui satisfasse tout le monde. Par contre, face à une personne peu collaborative, ce style peut contribuer à la conforter dans ses positions ou comportements inappropriés.

D) Évitement (peu coopératif et non affirmatif)

- Tendance à se retirer afin d'éviter toute forme de conflit ou de confrontation.
- Celles et ceux qui utilisent ce style sont habituellement tolérant-e-s et patient-e-s, souvent au prix de la suppression de leurs réactions et sentiments personnels.

L'évitement peut être utile dans les situations suivantes : quand un problème est sans importance, quand on n'a aucune chance d'arriver à ses fins, quand les inconvénients possibles l'emportent sur les avantages, quand on a besoin de laisser s'écouler un peu de temps pour calmer les esprits. En revanche, ce type de comportement a tendance à nous victimiser et faire qu'il est plus difficile pour les autres de réaliser qu'il y a un problème, et donc contribuer à ce qu'un conflit dégénère.

Questionnaire « types de réactions face à un conflit »

Encerclez la lettre devant l'énoncé qui correspond à votre façon habituelle d'agir.

1. Quand quelqu'un que j'estime se montre hostile à mon endroit, j'ai tendance à :
 - A. Répondre de la même manière.
 - B. Tenter de le persuader de cesser d'être hostile.
 - C. Écouter le plus longtemps possible.
 - D. M'en aller.

2. Quand quelqu'un qui m'est relativement indifférent se montre hostile à mon endroit, j'ai tendance à :
 - A. Répondre de la même manière.
 - B. Tenter de le persuader de cesser d'être hostile.
 - C. Écouter le plus longtemps possible.
 - D. M'en aller.

3. Quand je suis témoin de personnes qui manifestent de la colère, de l'agressivité, qui font des menaces et expriment leur opinion avec véhémence, j'ai tendance à :
 - A. M'impliquer et à prendre position.
 - B. Tenter de les réconcilier.
 - C. Observer pour voir l'issue de l'interaction.
 - D. Quitter la scène dès que possible.

4. Quand je me rends compte qu'une personne m'exploite, je suis capable de :
 - A. Tenter par tous les moyens de changer le comportement de cette personne.
 - B. M'appuyer sur des « faits » pour amener des changements.
 - C. Investir beaucoup d'énergie pour changer ma relation.
 - D. Me résigner.

5. Quand je suis engagé-e dans un conflit interpersonnel, mon mode habituel de réaction est de :

- A. Amener l'autre à voir le problème tel qu'il est.
 - B. Analyser avec l'autre la situation d'un point de vue logique.
 - C. Investir beaucoup d'énergie pour trouver un compromis viable
 - D. Laisser le temps faire son œuvre.
6. La qualité que je voudrais le plus posséder quand j'ai à résoudre un conflit, serait d'être :
- A. Fort -eet en sécurité du point de vue émotif.
 - B. Très intelligent-e et et plein-e d'imagination.
 - C. Ouvert-e et chaleureuse-eux.
 - D. Patient-e.
7. À la suite d'une altercation sérieuse avec quelqu'un que j'estime beaucoup, je :
- A. M'arrange pour en reparler le plus tôt possible, car j'ai une idée de la façon dont ça peut se régler.
 - B. Tiens à régler cette situation, peu importe ce que j'y gagnerai.
 - C. M'en fais beaucoup, j'y pense souvent, mais je ne prends pas l'initiative du contact.
 - D. Attends que les choses s'arrangent sans avoir à en reparler de façon explicite.
8. Quand je suis témoin d'un conflit sérieux survenant entre deux personnes qui me sont chères, j'ai tendance à :
- A. Exprimer ma déception de ce qui leur arrive.
 - B. Essayer de les persuader de résoudre leur différend.
 - C. Observer l'issue du conflit.
 - D. Quitter les lieux.
9. Quand je suis témoin d'un conflit sérieux survenant entre deux personnes qui me sont plutôt indifférentes, j'ai tendance à :
- A. Exprimer ma déception de ce qui leur arrive.
 - B. Essayer de les persuader de régler leur différend.
 - C. Observer l'issue du conflit.
 - D. Quitter les lieux.
10. Le feedback que je reçois généralement concernant mon comportement face à un conflit ou à une vive opposition, est que :
- A. J'essaie le plus possible d'en sortir gagnant-e.
 - B. J'essaie d'intégrer les différences avec une attitude de collaboration.
 - C. Je suis très conciliant-e.
 - D. J'évite autant que possible les conflits.
11. Quand je communique avec quelqu'un dans une situation conflictuelle :
- A. J'essaie de gagner avec la valeur de mes arguments.
 - B. Je parle un peu plus que je n'écoute pour trouver une solution mutuellement satisfaisante.
 - C. Je fais de l'écoute active en reformulant ce que dit l'autre.
 - D. J'écoute attentivement, mais sans reformuler.
12. Quand je suis engagé-e dans un conflit désagréable :
- A. Je peux devenir sarcastique.
 - B. Je peux faire des blagues au sujet de la situation ou de la relation.

- C. Je ne me prends pas au sérieux; je peux rire de moi.
- D. Je ne trouve pas cette situation propice à faire de l'humour.

13. Quand une personne fait quelque chose qui m'irrite, ma tendance en communiquant avec elle est de :

- A. Insister pour qu'elle me regarde dans les yeux.
- B. La regarder directement et maintenir le contact.
- C. Maintenir un contact visuel intermittent.
- D. Éviter de la regarder directement.

14. Quand une personne fait quelque chose qui m'irrite, ma tendance en communiquant avec elle est de :

- A. Me tenir près et la toucher.
- B. Utiliser mes mains et mon corps pour exprimer ce que je veux dire.
- C. Me tenir près sans la toucher.
- D. Me tenir en retrait et garder mes mains fermées.

15. Quand une personne fait quelque chose qui m'irrite, ma tendance en communiquant avec elle est de :

- A. Utiliser un langage direct et lui demander d'arrêter.
- B. Essayer de la persuader de cesser ce comportement.
- C. Lui parler gentiment et lui exprimer mes sentiments face à son comportement.
- D. Ne rien faire et ne rien dire.

Quand vous avez complété les 15 énoncés, additionnez le nombre d'énoncés A, B, C et D que vous avez choisis :

A (confrontation) :

B (collaboration) :

C (accommodement) :

D (évitement) :

4. Lignes directrices pour la résolution de conflits

Pour s'aider à résoudre les conflits au sein du groupe, il serait bon d'envisager et d'adopter les principes suivants.

- **Derrière des positions incompatibles se trouvent des intérêts compatibles**
Gratter un peu la surface pour mettre en évidence les intérêts compatibles.
- **Chaque partie a habituellement quelque chose de valable à dire**
Prêter une oreille tout aussi attentive aux deux parties et entendre leurs précieuses idées.
- **Les problèmes deviennent sérieux quand il y a peu de dialogue ou qu'il n'y en a pas du tout**
Amorcer la discussion et le dialogue, en prenant soin d'encourager la participation.
- **Les émotions fortes rendent la situation explosive**
Créer un milieu où tous peuvent exprimer leurs sentiments et leurs préoccupations.

- **Les parties auront tendance à s’attarder aux différences**
Demander aux parties d’identifier leurs points communs, leur rappeler ces points et faire état des progrès réalisés.
- **Les parties peuvent adopter une stratégie défensive et chercher à protéger, à justifier et à expliquer leur position**
Rechercher des solutions : essayer de comprendre, mais leur rappeler qu’il faut aller de l’avant.
- **Les parties voudront immédiatement discuter de leurs besoins respectifs**
Ce n’est qu’une fois la communication et la bonne volonté installées que l’on pourra aborder les besoins de chacun ou chacune.
- **Les parties estiment souvent que leur point de vue n’a pas été entendu**
Prêter une oreille attentive aux besoins de chaque partie et veiller à ce que chaque partie soit attentive aux autres
- **C’est en définissant les résultats escomptés et en veillant à ce qu’ils soient bien compris que l’on fera des progrès**
Prendre du recul — demander aux parties ce qu’elles visent comme objectifs et en dresser la liste.
- **Le conflit engendre des émotions et des sentiments qui nuisent au progrès**
Faire le point ici et maintenant, identifier les émotions en jeu et essayer de les comprendre, puis ramener la discussion aux approches, aux stratégies et aux objectifs visés.

5. Les trois étapes de la résolution efficace des conflits

1. Définir la situation, les faits, l’objectif ou le résultat visé (reconnaître et définir)
 - étudier l’environnement immédiat (rencontrer les personnes en cause),
 - recueillir l’information,
 - décrire la situation,
 - préciser les résultats.
2. Envisager des solutions de rechange et leurs répercussions (créer des solutions de rechange)
 - créer un choix (aller au-delà des solutions sans nuance),
 - identifier autant de solutions réalisables que possible,
 - définir les critères qui serviront à évaluer les différentes options,
 - évaluer les solutions de rechange : avantages, inconvénients, incidences et conséquences.
3. Prendre une décision (choisir une solution)
 - choisir la solution qui convient le mieux,
 - dresser les plans de mise en œuvre — qui fait quoi d’ici quand ?
 - faire le suivi des tâches assignées ou convenues,
 - évaluer si solution donne les résultats escomptés.

6. Feuille de route pour une résolution de conflit

1. Cerner le problème

- Du point de vue de (Partie A) _____, la situation est la suivante :

- Du point de vue de (Partie B) _____, la situation est la suivante :

2. Communiquer

- Les obstacles majeurs à une communication ouverte parmi toutes les parties semblent être :

- Les communications seraient facilitées si :

3. Négocier une solution

- Les solutions possibles pourraient être (formulez autant de solutions que possible) :

- La solution la plus réalisable semble être :

- La partie A en profitera de cette façon :

- La partie B en profitera de cette façon :

4. Planter la solution

- Le(s) plus grand(s) obstacle(s) à l'implantation sont :

- La solution sera fructueuse si :

L'action suivante doit être entreprise

Action

Responsabilité

Échéancier