

FICHE N°2

## MÉCANISMES DE DÉVELOPPEMENT D'UN CONFLIT

### PROBLÉMATIQUE

Un collectif est constitué de personnes qui ont des valeurs, un projet et un objectif communs. Ces différences convergent grâce au fonctionnement démocratique, à ses règles et la qualité des échanges et de l'information. Dans un collectif qui fonctionne, elles constituent une richesse et contribuent à sa force, lorsqu'elles s'opposent, elles l'affaiblissent.

### OBJECTIF DE LA FICHE

Cette fiche a pour objectif de vous permettre d'anticiper les dysfonctionnements qui peuvent amener à un conflit.

### APPORTS

La démarche traditionnelle lors d'un dysfonctionnement consiste à rechercher les causes au travers d'un diagnostic et apporter des solutions. Si elle peut paraître logique et rationnelle, elle s'adresse avant tout à des problèmes techniques avec des causes facilement identifiables.

Pour ce diagnostic, il est possible de se référer à des situations antérieures identiques, et aussi de faire des essais avant la remise en service.

Toutefois, il faut constater que même sur des problèmes techniques la démarche peut être difficile. En effet ces problèmes deviennent de plus en plus complexes avec des causes multiples et interaction entre plusieurs facteurs.

Dans un groupe ou une organisation, cette démarche est quasi-impossible. Il est très rare qu'il n'y ait qu'une seule cause. Le plus souvent, il s'agit de plusieurs causes en interaction ou plutôt de la conjonction de plusieurs faits, plusieurs facteurs...

Et souvent à partir de quelques faits, apparemment peu importants, un enchaînement s'est enclenché pour aboutir à la situation conflictuelle.

Même si on pense avoir identifié les causes, aucune certitude ne garantit l'exactitude du diagnostic. Les solutions sont difficiles à trouver, et à mettre en œuvre car souvent elles concernent des personnes et leurs comportements.

Cette solution passe nécessairement par des remises en cause personnelles entraînant des changements de comportements, ce qui n'est possible que dans certaines conditions.

Comment, à partir de faits apparemment « mineurs » peut-on en arriver dans certains cas à une telle violence du conflit et souvent à une situation bloquée ?

En réalité, les faits apparaissent mineurs surtout à des personnes « extérieures » qui n'en comprennent pas les suites constatées.

Les personnes directement concernées y attachent au contraire une grande importance... Encore qu'il est fréquent, après clarification que certains réduisent le conflit à un « simple problème d'interprétation », formulation pleine d'ambiguïté. Par ailleurs, par un effet de boule de neige, les faits entraînent des réactions qui entraînent des faits un peu plus graves,...

### La relation circulaire

Ce mécanisme est très fréquent dans les relations entre personnes et entre groupes : chacun explique son comportement par le comportement d'un autre :

« Je fais ceci parce qu'un tel fait cela »

Comme chacun raisonne ainsi, c'est le blocage (« ça tourne en rond »). Et cette situation peut durer longtemps avec des forts risques d'escalades.

Si l'un des acteurs veut agir autrement, il a de fortes chances d'échouer car il entraîne souvent la suspicion des autres. En effet, il change, seul, la « règle du jeu » qui s'était instaurée et qui donnait un équilibre précaire et temporaire à l'ensemble, même si la situation était très insatisfaisante.

## Les attitudes personnelles

Dans une situation conflictuelle les attitudes personnelles constatées sont les mises en cause, les « leçons » données, les attaques, les condamnations, les menaces, parfois les insultes... Et ces attitudes de l'autre, alimentent le conflit...

Par contre, les attitudes d'écoute, de soutien, d'explication... favorisent la compréhension et la résolution du conflit.

## Les attaques personnelles

Il est évident que les attaques, réelles ou perçues comme telles, alimentent le conflit.

En effet, celui qui se sent attaqué, cherche à se défendre et va attaquer à son tour, etc. Se défendre est légitime (je me sens rejeté, nié... C'est mon existence qui est en jeu...) Mais les moyens utilisés peuvent être eux même aussi inacceptables.

## L'aspect individuel et l'aspect collectif

Généralement dans les conflits qui durent, chacun oublie l'intérêt collectif et ne pense plus qu'à l'intérêt individuel, que ce soit quand je me défends si je me sens attaqué, ou quand j'attaque à mon tour.

Vu de l'extérieur, il est difficile de comprendre comment des responsables peuvent oublier l'intérêt collectif en particulier ne pas voir les conséquences négatives, pour une organisation et pour tous ses membres, de telles situations.

## Le statut et la personne

Enfin il y a souvent « amalgame » entre le statut (le mandat) et la personne. Avec l'impression d'être plus fort on attaque la personne, au lieu d'analyser comment elle remplit son rôle. Et réciproquement celui qui se sent attaqué répond sur le plan personnel.

Ce recul, cette prise de distance sont indispensables dans l'exercice de tout mandat. Et c'est une capacité essentielle pour tout responsable.

### CE QU'IL FAUT RETENIR POUR ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT DU COLLECTIF

- Il doit y avoir une réelle volonté partagée par tous
- Chacun doit s'engager à contribuer à cette réussite
- Chacun doit faire des efforts de communication
- Chacun doit percevoir qu'il est gagnant en faisant un effort