



REVUE DE PRÉVENTION ET DE  
RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

droit préventif  
système de médiation  
gestion des conflits  
arbitrage  
négociation

FACULTÉ DE DROIT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

VOLUME 3 NUMÉRO 3  
AUTOMNE 2005

EB ÉDITIONS YVON BLAIS  
UNE SOCIÉTÉ THOMSON

## Recherche appliquée

# CHOISIR LES STRATÉGIES ADAPTÉES POUR GÉRER LES CONFLITS

Marc Thomas\*

I-	Le conflit : risque et opportunité . . . . .	79
II-	Détermination et adaptabilité sont constitutifs de l'être humain. . . . .	80
III-	Des positionnements et stratégies <u>spontanés</u> en situations difficiles . . . . .	82
IV-	Des positionnements et stratégies <u>travaillés</u> en situations difficiles . . . . .	83
V-	Antipathie, « sympathie », apathie, empathie . . . . .	86
VI-	Transformer la violence en conflit . . . . .	90
VII-	Passer de la violence au conflit . . . . .	91
	Conclusion. . . . .	93
	Bibliographie. . . . .	94

\* **Marc Thomas**, DESS en psychologie interculturelle, est consultant en relations humaines au Centre de médiation interculturelle, 15, rue du Ruisseau – F-57070 METZ – France ; courriel : <mthomas@mediation-interculturelle.com> ; site Internet : <<http://www.meditation-interculturelle.com>>.

Dans les situations difficiles, aux confins du conflit et de la violence, chaque personne utilise des stratégies différentes. Certains aiment l'affrontement ou la provocation, parfois jusqu'à se laisser emporter dans l'engrenage de la violence ; d'autres subissent en victimes ; d'autres encore évitent systématiquement toute situation conflictuelle ; d'autres enfin sont de fins négociateurs ou des hommes et femmes de paix répandant autour d'eux la sérénité...

Ces divers modes de réactions en contexte conflictuel peuvent tenir au contexte présent ou à la situation spécifique : nous savons tous que nous n'adoptons pas forcément les mêmes stratégies en famille ou au travail, dans l'adolescence ou à l'âge adulte, dans les périodes de fatigue ou de sérénité...

Mais nos positionnements différents en situation conflictuelle tiennent aussi et d'abord à la personnalité de chacun : son tempérament, l'éducation reçue, et particulièrement la ou les manière(s) qui lui ont été proposées de réagir aux situations difficiles, les contextes dans lesquels il a grandi, ses expériences personnelles et son histoire, etc. Notre recherche tente de montrer **comment s'élaborent ces positionnements et stratégies** différents pour chacun de nous, entre la spontanéité du tempérament et les apprentissages de l'expérience ou du travail sur soi.

Le tableau que nous élaborons ici avec le lecteur a balbutié ses premières élaborations dans de nombreuses formations professionnelles continues, spécialement en France et au Luxembourg :

- avec des *enseignants* confrontés aux conflits, à la violence et à l'accompagnement d'élèves en difficulté ;
- avec des *Conseillers de l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi)* qui reçoivent et orientent des demandeurs d'emplois, mais aussi des chefs d'entreprises proposant des embauches ;
- avec des *cadres hospitaliers* confrontés à l'agressivité et à la violence dans la relation à certains malades et à certaines familles, mais aussi à l'intérieur des équipes soignantes, entre personnes ayant des statuts différents ;
- avec des *personnels d'entreprise* découvrant que la communication interne est souvent parasitée par des tensions et des conflits larvés ou dégénérant en violence, parfois en violence institutionnelle ;
- avec des *adolescents*, marqués par l'échec scolaire et souvent par l'exclusion sociale, et qui découvrent qu'ils peuvent mettre des « mots » à la place des « maux » : « mettre en mots » leurs émotions plutôt que « mettre des coups »...

Avec ces publics et bien d'autres, ce schéma s'est élaboré progressivement et continue à s'améliorer au fil des interactions qu'il suscite et des suggestions qui en émergent.

Notons d'emblée que ce schéma a pour but premier de faire apparaître les comportements de l'individu et ses évolutions possibles dans la gestion des conflits et des situations difficiles. Il ne faut pas oublier cependant que ces positionnements et stratégies individuelles ont toujours à se différencier et à s'ajuster **en fonction des situations précises et des contextes** dans lesquels ils se situent.

## LE CONFLIT : RISQUE ET OPPORTUNITÉ

Avant d'entrer dans cette démarche d'élaboration, il faut d'abord définir brièvement le concept de conflit. Beaucoup de français confondent conflit et violence. Il s'en suit que, pour éviter la violence, ils évitent le conflit. Or le conflit dont nous parlons est une suspension de la violence par des personnes capables d'intérioriser la position de l'autre, c'est-à-dire : freiner leurs pulsions de toute-puissance et de rejet du « différent », prendre en compte – sinon « com-prendre » - la position adverse et trouver une stratégie qui évite la destruction pulsionnelle de l'autre. Intérioriser, c'est pouvoir suspendre la pulsion de violence, c'est passer du combat au débat, du rejet du « différent » à l'acceptation du « différend ». En ce sens, on peut espérer gagner la paix en transformant la violence en conflit.

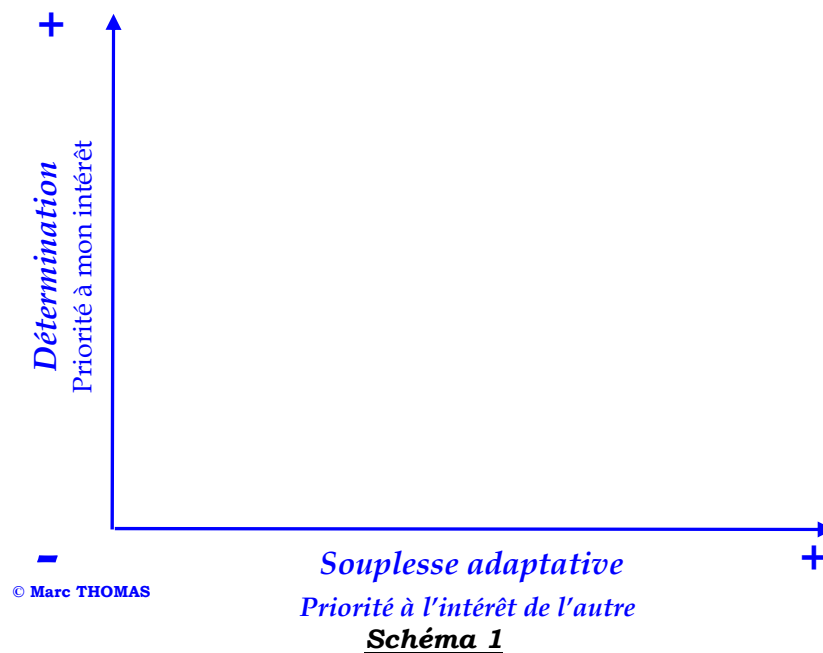
En effet, le conflit est porteur de sens par son ambivalence même : d'abord il peut être mortifère et conduire à la violence, comme une « dégringolade » : c'est le *rapport de force*, et tout conflit comporte ce **risque**. Mais dans le même temps, le conflit peut être créatif, lorsqu'il y a acceptation du « différend », c'est-à-dire d'un débat permettant à la fois l'échange et le désaccord ; alors les différences qui opposent peuvent devenir des complémentarités ; celles-ci créent du neuf et permettent l'évolution et la transformation de chacun. Née du conflit, la négociation « travaille » le conflit, le faisant passer d'un rapport de force à un *rapport de sens*, et tout conflit comporte cette **opportunité**. Il paraît qu'en chinois, « conflit » s'écrit avec deux idéogrammes dont l'un signifie « risque » et l'autre « opportunité » (FINE, N. & MACBETH, F. 1992)...

Dans le même ordre d'idée, j'identifie souvent le conflit au courant électrique : deux « flux », un positif et un négatif... Bien branchés, et reliés entre eux par la « médiation » d'une ampoule ou d'un moteur, ils donnent de l'énergie, du mouvement, de la lumière... Mais s'ils s'affrontent entre eux directement, c'est le court-circuit qui fait tout sauter... Les mêmes énergies du conflit sont créatrices d'énergie, ou d'explosion. Fuir le conflit, c'est éteindre la vie ; affronter le conflit, c'est prendre le risque de la vie.

Même dans sa dimension positive et créatrice, le conflit reste un « **choc** » ou plusieurs positions se heurtent (c'est le sens étymologique du mot conflit). Mais tous les heurts ne sont pas destructeurs. Parfois nous sommes « choqués »... et certains de ces « chocs » nous font progresser et changer ! Deux rivières qui se heurtent font toujours des remous, mais pas forcément des inondations ; on apprécie même quand « les petits ruisseaux font des grandes rivières » ! J'aime associer confluent et conflit, même si les deux mots n'ont pas la même étymologie : le conflit provoque toujours des remous et des bouleversements, mais, bien canalisé, il irrigue la vie...

Risque et opportunité du conflit... Il est donc capital de trouver les bons positionnements en situation conflictuelle pour refuser à la fois la violence qui détruit, et l'évitement qui prive de l'opportunité créative. C'est ce à quoi nous allons nous atteler dans les pages suivantes.

## DETERMINATION et ADAPTABILITE sont constitutifs de l'être humain



Les stratégies et positionnements humains sont tous bâtis à partir du schéma fondamental de l'être humain équilibré : en ordonnée, nous posons **la détermination**, cette énergie qui permet à l'individu d'être ou de devenir soi et de pouvoir affirmer ses positions et ses intérêts ; cet axe vertical pourrait être appelé axe de l'assertivité, dans la mesure où il n'exclut pas l'axe horizontal.

En abscisse, nous posons **l'adaptabilité** qui nécessite souplesse et attention à l'intérêt de l'autre. Cet axe horizontal pourrait être appelé axe de l'empathie à la condition que toute stratégie qui emprunte cet axe progresse aussi en assertivité dans l'axe vertical.

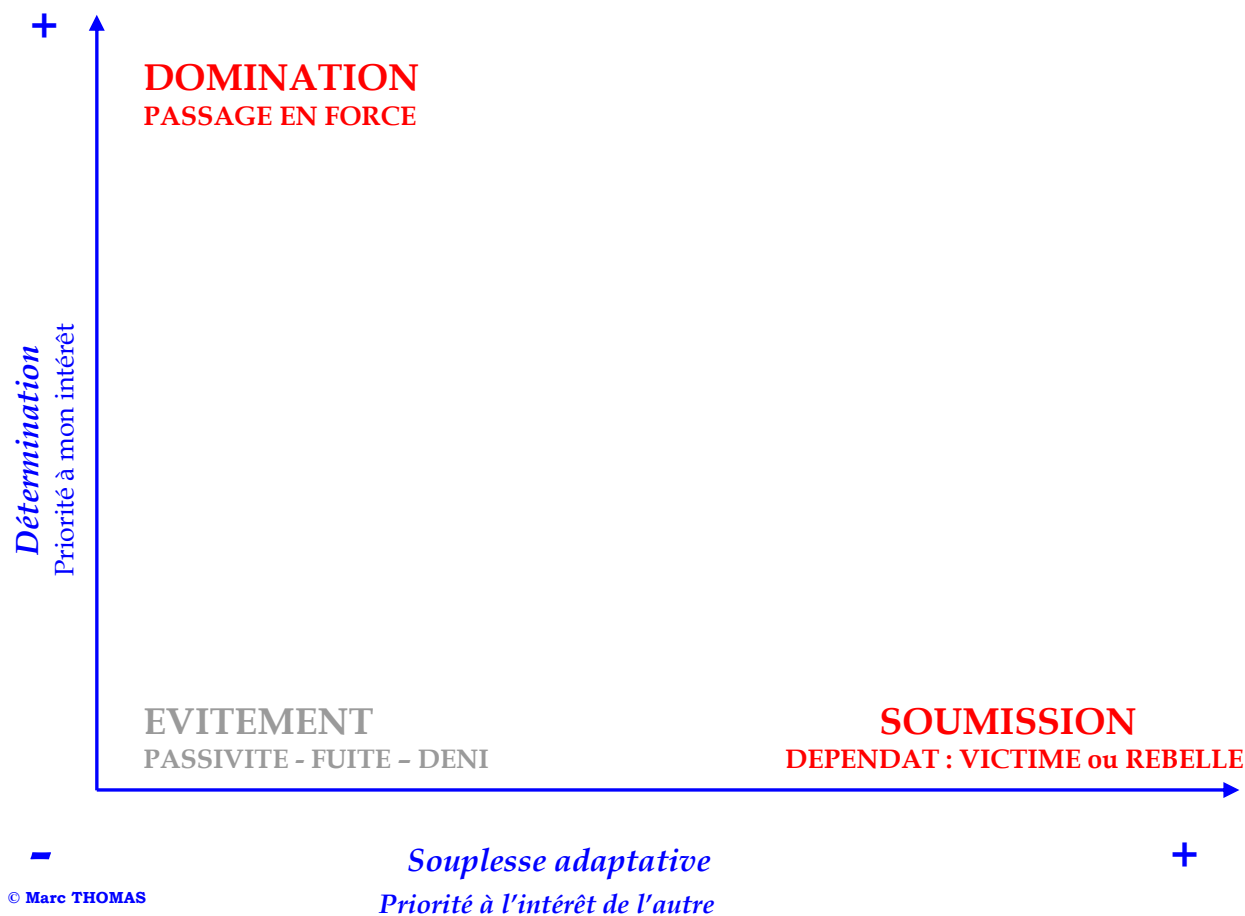
Dans sa constitution physique elle-même, tout homme est bâti sur ce schéma :

- des os rigides lui permettent de tenir debout et de résister aux diverses agressions naturelles... mais sans la chair et les articulations, ce n'est plus qu'un squelette sec et mort !
- des articulations, des muscles et des tendons, des parties souples qui permettent de s'ajuster aux dénivelés des escaliers et des chemins, de se mouvoir autour des choses et de rencontrer l'intime de l'autre... mais sans les os, ces parties souples ne sont plus que poupées de chiffons qui s'écroulent !

Détermination et adaptabilité : **tout humain apprend spontanément à harmoniser ces axes antagonistes**. Lorsque nous marchons sur le trottoir ou roulons sur la route, nous savons où nous allons, mais nous adaptons notre marche ou notre itinéraire en fonction des personnes que nous croisons, des voitures qui viennent en face, des déviations à prendre pour retrouver la bonne direction. Spontanément nous découvrons qu'habituellement, l'adaptation à l'autre ne nous empêche pas d'atteindre notre but. Parfois un accident vient rappeler que cette adaptation, pour être naturelle, n'en est pas moins toujours le fruit d'un travail et d'une attention. Mais le plus souvent, l'adaptation à « l'Autre » - personne, paysage, situation ou même imprévu- agrément le trajet : qui n'a jamais fait de rencontres positives sur sa route, sans pourtant se laisser détourner de son but ?

## DES POSITIONNEMENTS ET STRATEGIES SPONTANES en situations difficiles

Ceci posé, il est temps de remplir ce schéma des différentes stratégies spontanées que nous employons en contexte difficile.



### Schéma 2

Tout en haut de l'axe de la détermination, je suis bien moi-même... mais si j'impose mon avis sans tenir compte de l'autre, sans m'adapter à la situation, je me positionne dans la **domination**. C'est la stratégie de toutes les personnes autoritaires qui se servent de la force pour imposer leur point de vue ; ainsi naissent les tyrans et les dictateurs, jusqu'aux génocides.

A l'opposé, tout au bout de l'axe de la souplesse, je suis bien adapté à l'autre, mais j'ai renoncé à m'affirmer moi-même : entièrement dépendant de l'autre, je me positionne dans la **soumission**, cette soumission qui fait soit les victimes, soit les rebelles.

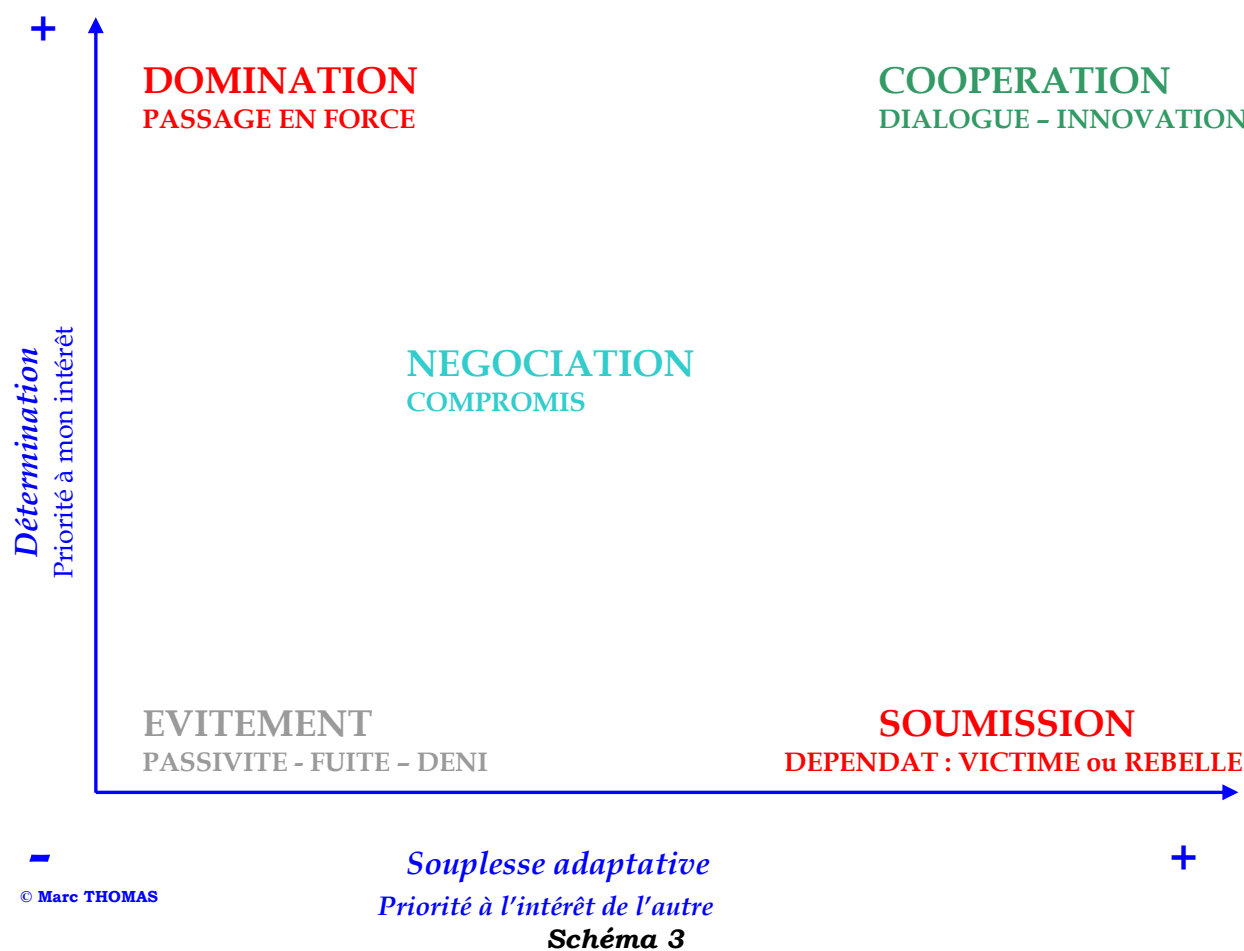
Au coin inférieur gauche, il n'y a ni affirmation de ma détermination, ni adaptation à l'autre : je n'ai rien à défendre ni à gagner pour moi-même, et je ne porte pas d'intérêt à la situation de l'autre : je me positionne dans l'**évitement** : ce peut être un retrait positif de protection, dans des situations qui ne méritent pas d'y dépenser inutilement de l'énergie ou qui seraient objectivement perdues d'avance... Ce peut être aussi une attitude passive, une fuite, voire un déni, qui me priveront du bénéfice d'un vrai conflit : en l'affrontant sans violence et en le surmontant, ce conflit aurait pu permettre la complémentarité et la créativité, cette capacité à inventer le « vivre ensemble avec nos désaccords ».

Ces trois premiers positionnements sont souvent spontanés et induits par notre personnalité ou notre éducation : par mimétisme, nous reproduisons de façon inconsciente les modes de gestion des situations conflictuelles de notre entourage, ainsi que ses réactions aux tensions jusqu'à la violence. C'est pourquoi il est bon, en l'état actuel de ce schéma, de nous demander **quel positionnement nous est le plus spontané** : selon nos tempéraments, nous pouvons être tout près de l'un des pôles, ou à mi-chemin (au tiers ou au quart de la détermination ou de l'adaptation)... Il s'agit de découvrir nos positionnements spontanés **sans porter aucun jugement sur nous-même** : il est normal que nous ayons une tendance innée ou héritée : elle a ses atouts et ses inconvénients. Mais quel que soit notre positionnement, nous allons montrer comment le travailler pour en faire une stratégie positive de résolution de conflits.

Certains auront peut-être du mal à situer leur comportement spontané habituel. C'est normal, car nos positionnements actuels ne sont pas seulement induits par notre passé ; ils sont aussi influencés par les différents contextes dans lesquels nous évoluons aujourd'hui : contextes personnels, familiaux, professionnels, sociaux... Il peut donc être utile de distinguer ces différents contextes, et aussi différents « climats » (serein, stressé, bruyant, etc.) qui peuvent influencer sur nos attitudes à l'intérieur d'un même contexte

### **DES POSITIONNEMENTS ET STRATEGIES TRAVAILLES en situations difficiles**

Les positionnements et stratégies que nous présentons maintenant sont la plupart du temps le fruit d'un travail sur soi et d'un apprentissage expérientiel en situation conflictuelle, même si certaines personnes, par charisme personnel ou par éducation, les utilisent très tôt et relativement facilement.



Au milieu du tableau, je suis à mi-chemin de ma détermination et de l'adaptation à l'autre. Selon les moments et les circonstances, je suis un peu plus haut ou plus bas, un peu plus à gauche ou à droite : je me positionne dans la **négociation**. Ce positionnement arrive habituellement comme une étape d'un processus qui a commencé dans le conflit. S'il s'agit d'un conflit professionnel ou social, ce conflit s'est exprimé par des grèves, des manifestations et toutes sortes de tensions dures où des points de vue inconciliables s'opposent. Dans ce contexte, toute négociation visant un accord pourrait sembler impossible.

Pourtant, ce conflit suscite la négociation qui, sans lui, n'aurait pas existé ; dans les deux camps, chacun sait qu'un compromis vaut mieux que la guerre et que la mort : comme nous l'écrivions ci-dessus, il s'agit de passer d'un rapport de force à un rapport de sens.

Passer du conflit à la négociation

<b>DETERMINATION</b>	<i>Conflit risque</i>	<b>ADAPTATION</b>
chacun s'engage d'abord avec un niveau maximum d'exigences...	<b>NEGOCIATION</b>	... tout en acceptant de discuter, c'est-à-dire à la fois d'écouter et de s'interroger
ne pas lâcher sur l'essentiel...	La négociation ne peut aboutir que si personne ne perd la face	... et entendre l'essentiel de l'autre
<b>Détermination</b>	trouver de nouvelles modalités de « vivre ensemble » renoncer à la victoire de l'un sur l'autre et intégrer les désaccords : tel est le compromis <b>ESPACE COMMUN = COMPROMIS</b> <b>Conflit opportunité</b>	<b>Adaptation</b>

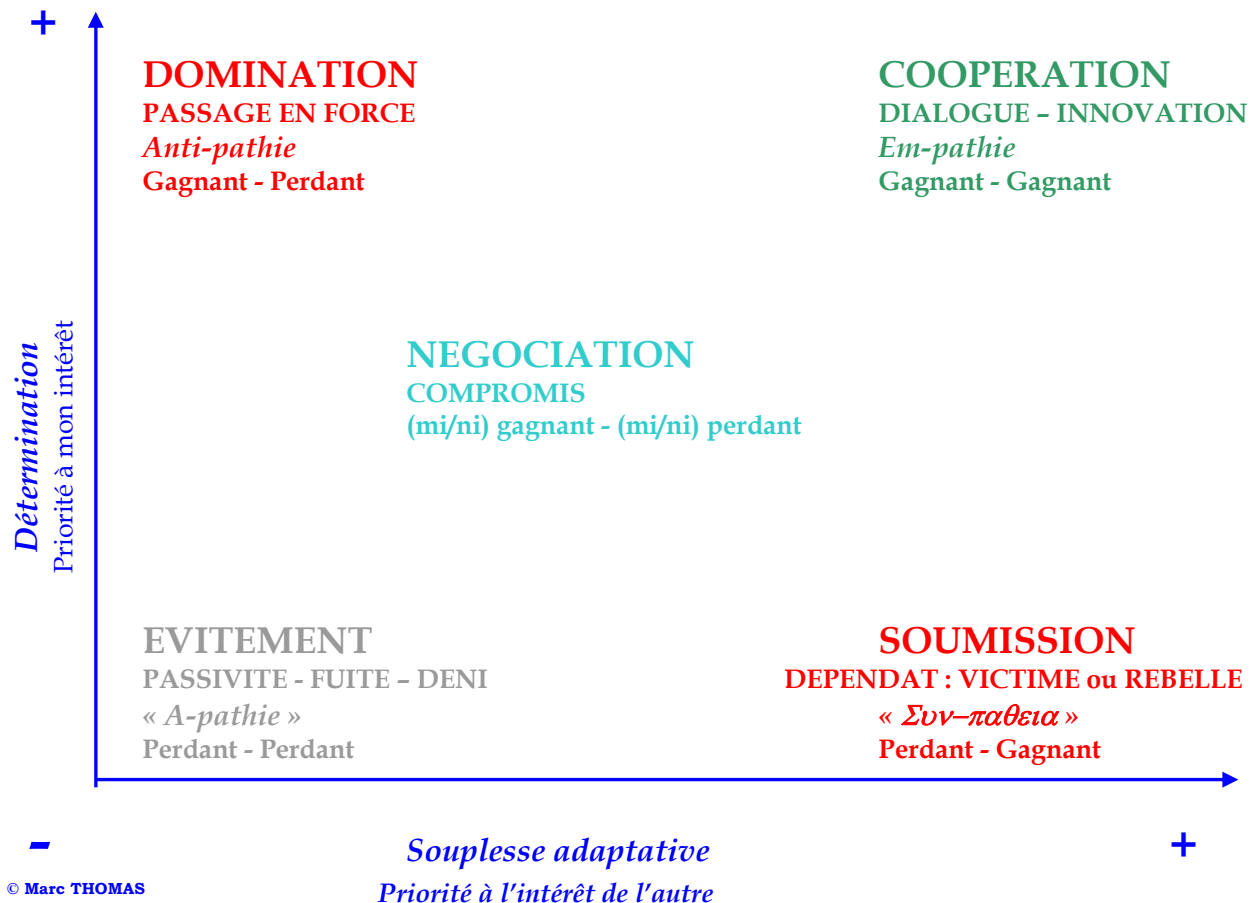
N'importe qui n'est pas négociateur : on envoie à la négociation des personnes qui ont appris à négocier, c'est à dire à exprimer clairement les points de vue qu'elles défendent et qui sont capables d'écouter les autres et d'entrer dans un dialogue fait à la fois de pression et de respect. Les négociations comportent de longues discussions, de longs calculs... et de nombreuses suspensions de séances... ou chacun se demande ce qu'il peut « lâcher » sans perdre la face, ou chacun cherche que proposer pour trouver un compromis. Une bonne négociation est celle où aucun des partenaires ne cherche à triompher de l'autre. Mais il faut bien reconnaître que souvent, le degré de perte ou de gain n'est pas équitable...

Enfin, en haut à droite du tableau, je suis dans un positionnement de **conciliation** entre le maximum possible de ma détermination et de mon intérêt, et le maximum possible de l'adaptation à l'autre et à son intérêt. Place idéale où je parle avec l'autre, dans un dialogue d'écoute réciproque ; place idéale où j'agis avec l'autre, dans une coopération où les diversités vont devenir complémentarités. C'est le positionnement espéré du couple dont la complémentarité va créer la vie ; c'est aussi l'objectif à atteindre de tous ceux qui cherchent une conciliation ou exercent une médiation : chacun peut y exister pleinement, tout en prenant en compte le tout de l'autre.

## ANTIPATHIE, « SYMPATHIE », APATHIE, EMPATHIE

Domination, soumission, évitement, conciliation : chacun de ces positionnements peut être caractérisé par un mot français se terminant par « -pathie ». Ce suffixe vient de la racine grecque παθειν (« pathein»), qui a donné le mot « pathos » qui signifie à la fois « aimer » et « souffrir », comme en témoignent en français les mots dérivés « passion » (amoureuse) et « patient » ou « pathologie ». Il ne faut pas oublier cette dualité de sens dans l'interprétation des mots suivants ! Il nous semble que cette racine grecque et ses correspondants français conviennent bien à décrire les ressentis qui accompagnent les quatre positionnements de gestion des conflits.

Jacques GAGEY (1992), utilisant la même racine grecque, parle de la « pathicité » de l'individu ; il désigne ainsi ce que nous avons évoqué au début de cet article : la capacité de l'être humain à suspendre ses réactions instinctives violentes et à intérioriser les rapports de force, transformant la violence en conflit.



« *Συν-παθεια* » : se traduit en français par « sympathie + compassion ». Ecrit ici en grec pour alerter le lecteur qu'il ne s'agit pas de dévaloriser la vraie sympathie. Nous prenons ici le mot au sens premier du terme = être avec dans l'amour ou la souffrance, au sens « fusionnel » et envahissant du terme.

### Schéma 4

Nous associons le mot « **anti-pathie** » à l'attitude dominatrice : un positionnement autoritaire ne se soucie pas du ressenti de l'autre, il réduit l'autre à sa propre volonté, il impose son pouvoir souvent contre (« anti ») l'autre. *Il doit gagner à tout prix, et l'autre perdre et se soumettre.*



Le mot « **sympathie** » désigne dans la langue courante une très belle attitude relationnelle qui évoque aussi le plaisir et la confiance. Ce n'est pas à ce sens noble de la sympathie que nous faisons allusion lorsque nous associons le mot « συν-παθεια » à l'attitude de soumission. Nous l'écrivons en grec sur le tableau pour éviter la confusion entre le sens noble du mot sympathie et le sens étymologique auquel nous faisons référence ici : il s'agit bien ici d'être avec (« sun ») l'autre dans sa souffrance ou dans son amour (de façon fusionnelle), tellement envahi par les ressentis de l'autre que nous ne sommes plus nous-mêmes.

Ce positionnement est le nôtre chaque fois que nous sommes dans la soumission : parfois, nous acceptons la dépendance vis-à-vis du dominateur, soit que nous n'ayons pas la possibilité ni les moyens de réagir, soit que nous nous posions en victime de façon durable et répétée. D'autres fois – ou d'autres personnes – refusent la soumission et se rebellent : la violence du rebelle est toujours dépendance réactive à la violence du dominateur, elle joue souvent avec (συν) les mêmes armes que le dominateur, cherchant à prendre le pouvoir... et risquant de prendre la place du dominant.

Ce positionnement de « συν-παθεια » est aussi le nôtre chaque fois que nous sommes dans une relation fusionnelle : « συν-παθεια » d'amour dans une relation sans distance qui nous rend trop dépendant de l'autre et de ses ressentis (et la fusion conduit toujours à la confusion) ; ou encore « συν-παθεια » de souffrance quand nous sommes submergés par la douleur de l'autre : nous pleurons avec lui, nous ne dormons plus tellement nous sommes envahis par les soucis d'une autre personne, nous avons l'appétit coupé... Cette attitude prouve notre « compassion » (traduction latine du mot συνπαθεια), elle est à ce titre légitime ; mais si nous nous installons durablement dans cette attitude, nous sommes entièrement dépendants du ressenti de l'autre, nous sommes soumis à son ressenti. *C'est son ressenti qui est gagnant, et nous sommes perdants, voire perdus, perdus avec lui, submergés en lui.* Nous ne sommes plus nous-mêmes, et nous n'avons pas la distance nécessaire pour l'accompagner efficacement dans son épreuve. Par exemple, un psychologue peut être touché par ce que son patient lui dit, mais il ne peut pas passer son temps à pleurer avec lui !

Certaines personnes voudraient associer le mot « empathie » à cette attitude... Or situer l'empathie à cet endroit conduirait à la définir seulement comme « ressentir ce que l'autre ressent », et nous verrons plus loin qu'il y manquerait alors une dimension essentielle de distance. En rester là ferait de l'attitude empathique la capacité à « se mettre à la place de l'autre ». Mais qui peut prétendre se mettre à la place de l'autre ? Lorsque nous sommes au plus profond de l'épreuve, nous ressentons justement que les autres ne peuvent pas nous comprendre, même s'ils sont gentils avec nous ! Et si nous prétendons nous mettre à la place de l'autre, alors lui, où se mettra-t-il ? Il paraît que Jacques Lacan a posé cette question...

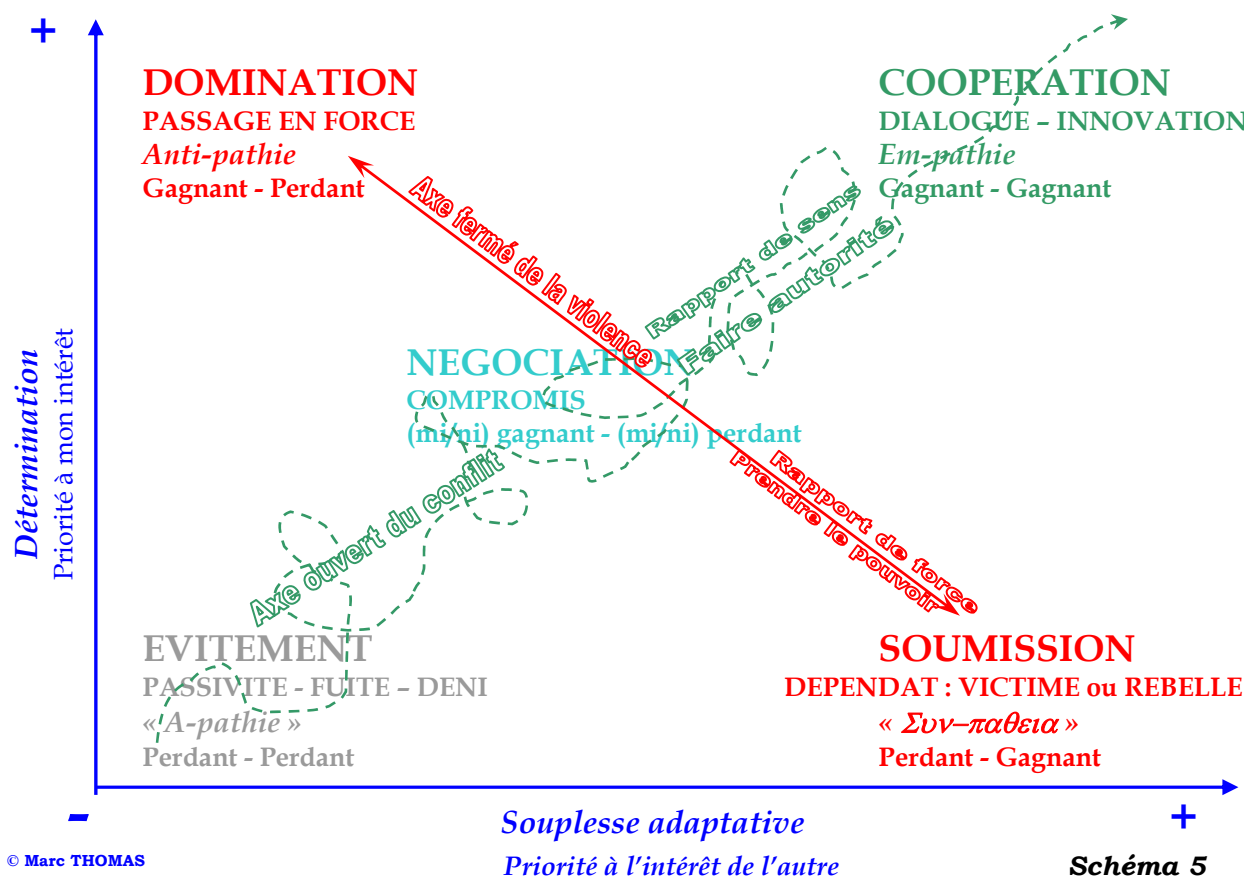
Le mot « **a-pathie** » - pris lui aussi dans son sens étymologique – signifie l'absence (préfixe privatif grec « a- ») de ressenti. Il est donc associé au positionnement d'évitement du conflit. Positivement, cette attitude est déjà une manière de refuser d'entrer dans l'engrenage de la violence. Il s'agit de protection ou d'inertie. Protection momentanée, ou je choisis de me mettre à l'écart parce que le conflit ne mérite pas que j'y dépense inutilement mon énergie. Inertie quand je ne supporte pas le conflit ou quand je n'ai pas compris son opportunité : je considère que je n'ai rien à défendre d'essentiel pour moi, et je ne

suis pas touché – ou je me défends d’être touché – par le vécu de l’autre. Dans cette stratégie, *ou bien nous sommes tous perdants, ou bien personne n’a rien à perdre ni rien à gagner.*

Enfin nous associons le mot « **em-pathie** » à l’attitude coopérative de conciliation. Thomas d’ANSEMBOURG (2001) donne une excellente définition de ce mot dans le sous-titre de son livre : « *être avec les autres en restant soi-même* ». Tout est dit en des mots simples de la conciliation entre ma détermination affirmée et ma souplesse adaptative. Tout est dit de l’attitude d’écoute empathique où je cherche à entrer au maximum dans l’univers subjectif de l’autre tout en restant moi-même. Ici, plus rien de fusionnel : il s’agit de se positionner à la juste distance qui permet de « com-prendre » sans « prendre ». Et nous savons tous que seule cette stratégie est *une stratégie gagnant – gagnant.*

Quant à la stratégie de négociation, oserais-je le néologisme de « **trans-pathie** » au sens où elle est un passage de la défense de mes seuls intérêts à la prise en compte des intérêts de l’autre ? Il s’agit bien d’une « trans-formation » puisque le compromis va manifester le changement d’attitude : avant de négocier, chacun voulait triompher ; en négociant, je commence à prendre en compte l’autre, à le « com-prendre » afin que personne ne perde la face. La négociation est souvent définie comme une stratégie « ni-ni » ou ils n’y a ni perdant ni gagnant. Je préfère la définir en « mi-mi » comme *une stratégie mi-perdant – mi-gagnant*, chacun ayant quelque chose à gagner (sinon la négociation n’a pas d’intérêt), et, de ce fait, chacun acceptant le deuil d’exigences inacceptables par l’autre, et donc une perte partielle (sinon la négociation échoue). Ceci étant, il est bien clair que les résultats de la négociation ne sont jamais moitié-moitié ; il y a toujours l’un des partenaires qui gagne plus que l’autre. L’essentiel est donc d’en garder conscience et d’éviter la démesure d’un trop grand écart.

### TRANSFORMER LA VIOLENCE EN CONFLIT



L'axe qui relie domination et soumission est un axe fermé : impossible de s'échapper en restant sur cet axe. C'est **l'axe de la violence** qui cherche à supprimer l'autre. C'est l'axe du rapport de force sur lequel le soumis n'a que deux possibilités : se résigner ou se rebeller, autrement dit se faire violence en acceptant la violence, ou devenir lui-même violent, prenant les mêmes armes que le tyran dominateur. Rebelle ou tyran, c'est le cercle vicieux de la violence : dans tous les cas, il s'agit de **prendre le pouvoir** de façon violente ou autoritaire.

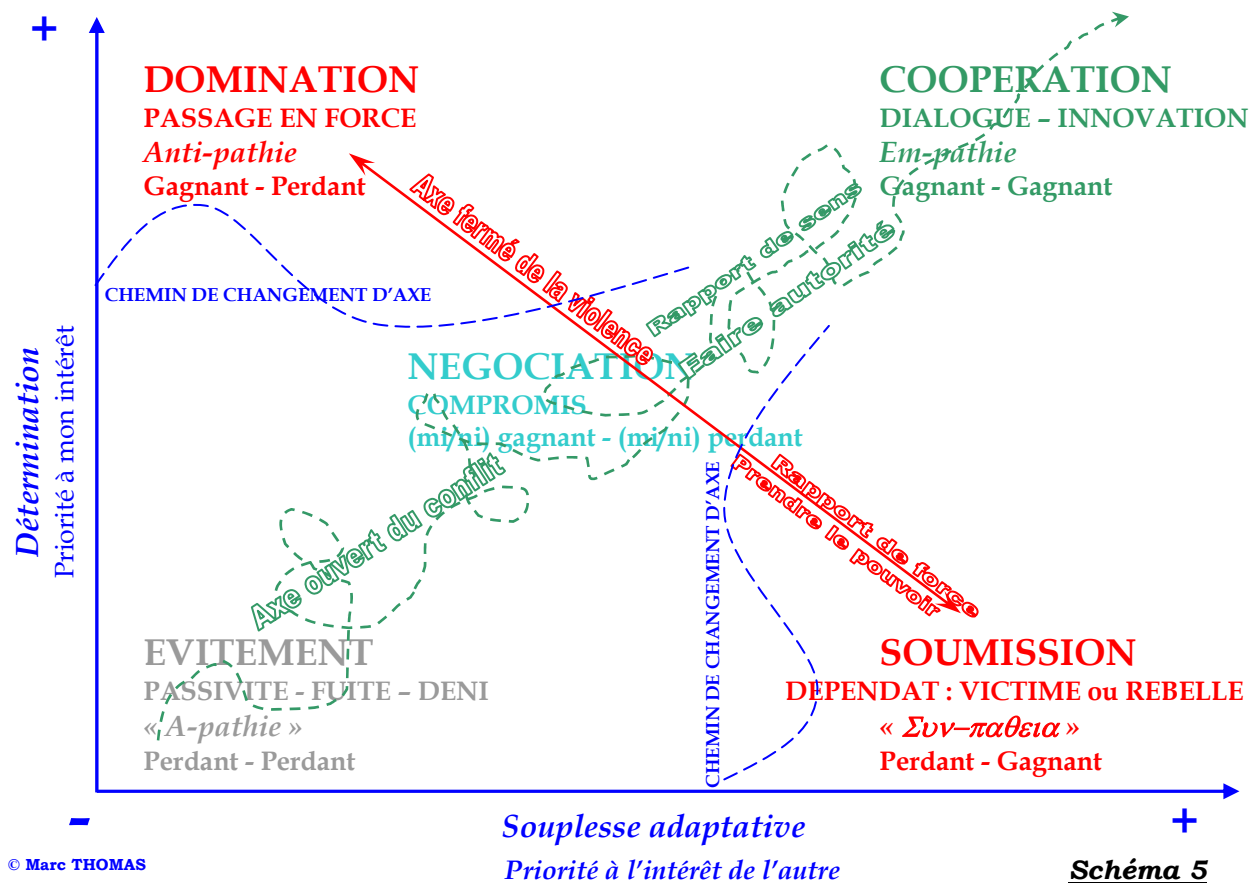
Par contre l'axe qui relie l'évitement à la conciliation est un axe ouvert : qui d'entre nous oserait dire qu'il est parvenu au sommet de l'assertivité et de l'empathie ? Ce sommet est un but dont chacun de nous cherche à s'approcher par un chemin qui n'est jamais ligne droite et qui autorise les erreurs, les détours..., bref le travail sur soi, l'ajustement à l'autre et aux contextes. Cet axe ouvert est **l'axe du conflit** compris comme rapport de sens, cherchant à la fois à accepter l'existence du « différent » et à entrer dans le débat des « différends ».

Ceux qui choisissent cet axe ne sont plus du tout dans une perspective où l'un décide de prendre le pouvoir pour soumettre l'autre ; au contraire il s'agit de « **faire autorité** » : le mot autorité vient du verbe latin « *augere* » qui signifie faire grandir ; il faut aussi lui associer des mots de même racine comme « autoriser », « auteur », « auxiliaire »... L'autorité fait grandir là où un pouvoir despotique écrase, elle autorise là où ce pouvoir interdit, elle aide et soutient là où ce pouvoir asservit. L'autorité ne se prend pas par la force comme le pouvoir du tyran ; celui qui l'exerce de manière juste « fait » autorité non par sa volonté, mais par la reconnaissance des autres qui le désignent comme un repère dans leur croissance. Des élèves de 15-16 ans en grande difficulté sociale et scolaire me parlaient un jour de leurs professeurs ; ils évoquaient tel professeur qui les insultait et leur faisait sentir son mépris : ils disaient avoir pour lui de la haine ; ils parlaient d'un autre professeur qu'ils aimaient bien ; je leur demandai alors pourquoi ? Et vint cette réponse qui fit l'unanimité : « *Il est sévère, mais il est juste.* » Ce professeur faisait autorité...

L'essentiel est d'être sur l'axe du conflit et du rapport de sens, peu importe à quel endroit, mais conscient d'être en marche vers le sommet, si lointain soit-il. L'un quitte à peine l'évitement, qui est déjà refus de la violence. Un autre est négociateur, plus ou moins offensif ou défensif. Un autre encore sait déjà facilement concilier les intérêts antagonistes entre lui et l'autre. Dans un positionnement un peu différent qui est celui d'un tiers, j'ajoute ici le médiateur : il facilite le dialogue entre des personnes ou des groupes en conflits, leur permettant de trouver eux-mêmes les solutions à leurs différends. Ce médiateur est dit habituellement « impartial » ; je préfère pour ma part le mot « *allparteilich* », employé par certains médiateurs allemands : on pourrait le traduire par « *prenant (en compte) le parti de tous* », non que le médiateur adhère à tous les points de vue, mais que les médiés savent que chacun d'eux a été entendu et compris et que le médiateur prend en compte tout autant chacun des points de vue.

## **PASSER DE LA VIOLENCE AU CONFLIT**

Une dernière question reste à éclaircir : comment passer de l'axe de la violence à l'axe du conflit ? Une seule réponse : toujours en progressant, jamais en régressant.



**Schéma 6**

Si un positionnement spontané est habituellement à tendance dominatrice, il y aura toujours des « conseillers » pour l'inviter à « rabaisser son caquet », à « s'écraser » un peu... Je préfère inviter la personne à tendance dominatrice à partir à la découverte et à l'écoute de l'autre, autrement dit à avancer sur l'échelle de la souplesse adaptative, tout en restant lui-même. Il y a tout à parier que l'acceptation d'aller à la rencontre de l'autre produira automatiquement une modification des attitudes trop autoritaires.

Si un positionnement spontané est à tendance soumise ou cherche à « se mettre à la place de l'autre », il ne s'agit pas d'inviter la personne à s'éloigner des autres qu'elle sait entendre et comprendre, car c'est une grande qualité qui n'a pas à rétrécir ! Je préfère inviter la personne à tendance soumise à s'écouter aussi elle-même comme elle sait écouter l'autre, à oser s'affirmer, et à grimper ainsi petit à petit sur l'échelle de la détermination sans quitter ses capacités relationnelles. Et je lui répèterais le titre du livre de Thomas d'ANSEMBOURG que je citais plus haut : « *Cessez d'être gentil, soyez vrai* » !

Si un positionnement est plutôt dans l'évitement, son chemin est déjà sur l'axe du rapport de sens. Pour avancer sur ce chemin, il est utile de s'interroger sur les raisons qui conduisent à se tenir habituellement à l'écart des conflits. Il s'agit souvent d'une peur. Peur de ne pas savoir ou de ne pas pouvoir, ou peur d'être écrasé par l'autre... Dans les deux cas, cela interroge autant la confiance en soi que la confiance en l'autre. Selon ce qui prime, j'inviterais la personne à oser d'abord être elle-même ou à ajuster ses relations. Convaincu que si elle garde à l'esprit le sommet de conciliation à atteindre, elle

va découvrir que chaque fois qu'elle développe une dimension, elle développe aussi l'autre. Pourtant, si une personne se sent particulièrement fragile, autant dans l'assertivité que dans l'empathie, je l'inviterais d'abord à l'assertivité. Un précepte de la Bible énonce : « *Tu aimeras ton prochain comme toi-même* ». On a parfois trop oublié que ce précepte fait de l'amour de soi la référence de l'amour de l'autre. Nous connaissons tous ces déviances de personnes qui, croyant se sacrifier, noient les autres d'un trop plein d'amour qui finit par les asservir. Dans le même esprit, je me souviens d'une personne qui me demandait un jour : « *Qu'avez-vous fait pour apprendre à écouter avec empathie ?* » Je ne savais que lui répondre, car, à l'époque, je n'avais pas suivi beaucoup de formations à l'écoute... Le lendemain, j'ai pu lui donner ma réponse, surgie à l'improviste au réveil : « *J'ai pris le temps de m'écouter moi-même dans une psychothérapie ; je crois que, depuis ce temps-là, je peux écouter les autres.* »

## CONCLUSION

**Vivre dans l'empathie**, à la fois assertif et adaptable... Oser être soi et ajuster ses relations... Loin de nous éloigner de cet objectif d'une vie réussie, le conflit nous y conduit, nous apprenant à vivre ensemble grâce à nos différences et avec nos désaccords.

Le conflit est comme la marche à pied : pour avancer, il faut toujours être en équilibre instable, voire en déséquilibre, sur une jambe puis sur l'autre. Le conflit est une marche à l'équilibre instable, une démarche entre risque et opportunité. L'éviter systématiquement ferait de nous des cul-de-jatte. L'affronter fait de nous des apprentis : comme pour apprendre à marcher, il y faut de la confiance, des mains offertes pour oser s'y lancer, de l'humour pour accepter les chutes, du courage pour se relever, des conseils pour trouver la bonne route, du temps pour consentir aux détours... Bonne route !

Et comme la marche conduit à la danse, nous pourrions même découvrir que cet apprentissage peut conduire à danser les conflits aux remous de la vie... Que la fête commence !

**Marc THOMAS**

METZ (France) - 27 juillet 2005

Corrections apportées le 21 décembre 2005

## BIBLIOGRAPHIE

Le site Internet de l'auteur : [www.mediation-interculturelle.com](http://www.mediation-interculturelle.com)

d'ANSEMBOURG, Th. 2001. *Cessez d'être gentil, soyez vrai. Etre avec les autres en restant soi-même*. Editions de l'Homme. Québec.

FINE, N. & MACBETH, F. 1992. *Playing with fire*. Youth Work Press. Cité par la Revue française *Non Violence Actualité*

GAGEY, J. 1990. « *Le conflit catégorie majeure de la psychologie* ». In : TOUATI, A. (dir). 1990. *Conflits, origines, évolutions, dépassements*. Ed. Hommes & Perspectives Le Journal des Psychologues.

*NON VIOLENCE ACTUALITE*. Centre de ressources sur la gestion non-violente des conflits. Revue bi-mensuelle. BP 241 - 45202 MONTARGIS CEDEX. [www.nonviolence-actualite.org](http://www.nonviolence-actualite.org)