

# Invitation à une lecture plurielle des conflits

Cet article cherche à poser une attention particulière sur le moment qui se passe entre un conflit et la recherche d'un apaisement. Les manifestations d'une tension, ses aspects apparents, les passages à l'acte ou à la parole ne permettent pas toujours de comprendre ce qui est profondément en jeu dans la situation. À bien y penser, n'irions-nous pas un peu vite quant à l'analyse des paramètres ayant participé à l'éclosion d'un conflit ? Il est aisé d'en expliquer l'origine de manière unifactorielle (une raison pour un effet), mais ne passons-nous pas ainsi à côté de certains éléments de la question et donc d'une partie de sa réponse ?

Dans cet article, je tenterai d'exprimer l'importance d'une mise à plat et d'une analyse multifactorielle des conflits. Je commencerai par une brève définition du conflit, poursuivrai par une illustration de différents niveaux et paramètres susceptibles d'intervenir dans le déclenchement d'un conflit, et finirai par quelques suggestions en termes de prévention.

Par Maude DIDIER

## Brève définition du conflit

Un conflit peut être défini de multiples façons. Je retiendrai ici la conception suivante : il s'agit du constat d'une opposition entre des personnes, des entités (groupes, structures...) ou des intérêts qui coexistent dans un même contexte, et d'où découlent des difficultés et des insatisfactions. Ce terme est également utilisé pour décrire un état de contradiction ou d'incompatibilité d'opinions, de sentiments ou d'exigences, comme dans le conflit de loyauté par exemple.

Le conflit peut avoir de multiples visages : individuel, collectif, latent/larvé ou manifeste, plus ou moins agressif ou destructeur, institutionnel, légitime ou non... Il est, dans une certaine mesure, inhérent à la cohabitation des personnes dans un collectif. Il n'est pas négatif en soi et peut même être bénéfique, selon la manière dont il sera « canalisé » : il peut permettre d'induire des changements, de confronter des idées... « *La conflictualité est-elle bonne ou mauvaise ? La réponse n'est évidemment pas simple à donner et ne se réduit pas nécessairement à une opposition binaire ('bien ou mal'). Dans une organisation, elle peut être bonne pour les uns et mauvaise pour les autres, délétère sur le moment mais positive à plus long terme, dynamisante ou paralysante, favorable à la relance d'une équipe mais nuisible aux usagers, etc.* »<sup>1</sup>

Au-delà de cette réflexion, notons que le conflit se vit souvent dans la souffrance, est généralement chargé d'émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse ou la rancune. Il peut empêcher une relation de progresser, ou une personne d'être constructive et de s'épanouir. C'est la raison essentielle pour laquelle il est important de le réguler, d'aider les acteurs concernés à prendre un recul rendu insuffisant par le niveau de tension ressenti et à comprendre ce qui se passe entre eux, hors de l'affect et de leur subjectivité. Ainsi, ils peuvent se réapproprier une juste maîtrise de ce qui les lie, au lieu de se laisser conduire par des émotions négatives envahissantes et revenir à une « bonne entente » qui dépasse leurs divergences.

---

<sup>1</sup> Bernard DE BACKER, *Gouvernance associative et service aux usagers, quelles conflictualités pour quels effets ?*, Démarche d'évaluation qualitative transversale, Rapport conclusif, Services ambulatoires dans le domaine de l'action sociale, de la famille et de la santé, second triennat 2013-2016, juillet 2016, p. 29 (en ligne : [www.brudoc.be/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1543](http://www.brudoc.be/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1543)).

## User de niveaux d'analyse complémentaires

« *Même pour le simple envol d'un papillon, tout le ciel est nécessaire.* »

Paul Claudel

Souvent plusieurs paramètres entrent en compte dans une « situation problème »<sup>2</sup>. Mieux cerner l'origine d'un incident, en dégager les différentes couches permet généralement de voir plus clair, d'étoffer l'analyse et ainsi d'élaborer une solution ou une piste d'action plus pertinente. « *Une lecture plurielle selon plusieurs niveaux permet de mettre en évidence des lectures distinctes et complémentaires d'un même problème, de clarifier et d'élargir les idées sur la question, d'envisager d'autres éclairages que ceux donnés spontanément.* »<sup>3</sup>

**Le contexte actuel du non-marchand**<sup>4</sup> génère une forte tension institutionnelle et collective. Les contraintes actuelles des pouvoirs subsidiaires sur le monde associatif ont notamment pour effet :

- de fragmenter les actions (par exemple un subside pour un projet spécifique), ce qui entrave les collaborations et morcèle la mission globale des structures ;
- d'accentuer une approche quantitative, administrative, contrôlante, au détriment de la qualité relationnelle au sein des équipes, d'un climat de confiance et d'une énergie collective tournée vers le projet ;
- de mettre en concurrence les associations (et parfois les personnes d'une même équipe), au lieu d'encourager la complémentarité, la mutualisation des ressources et des expériences ;
- d'établir des échéances qui génèrent du stress, le manque de temps affectant entre autres le dialogue interne et la convivialité nécessaires à maintenir un flux positif entre collègues.

---

2 Inspiration : Nicole TINANT, **Grille d'Ardoino pour contrer le stress professionnel négatif** (fiche pédagogique), in *L'Esperluette*, n°65, juillet-août-septembre 2010 (en ligne : [www.ciep.be/images/BoiteAOutils/FichePedagEspelurette/F.Ped.Esper65.pdf](http://www.ciep.be/images/BoiteAOutils/FichePedagEspelurette/F.Ped.Esper65.pdf)).

3 Ibid., p. 3.

4 Inspiration : Claire CORNIQUET, **Le management par projet. Contamination du secteur associatif ?**, in *Journal de l'alpha*, n°200, 1<sup>er</sup> trimestre 2016, pp. 126-137 (en ligne : [www.lire-et-ecrire.be/ja200](http://www.lire-et-ecrire.be/ja200)) ; Jacques MORIAU, **L'appel à projet : une nouvelle manière de réduire l'action associative ?**, in BIS (Bruxelles Informations Sociales), n°174, décembre 2016, pp. 3-7 (en ligne : [http://www.cbcs.be/IMG/pdf/bis\\_174](http://www.cbcs.be/IMG/pdf/bis_174)).

**Des aspects institutionnels** risquent de susciter des incompréhensions, des rapports de force, être source de stress et de confusion, ou de diminuer la motivation et la confiance nécessaires à l'investissement. Ils peuvent ainsi se cristalliser entre les personnes, d'où la nécessité d'une grande clarté sur les cadres et mandats, et d'une attention marquée sur la communication. En voici quelques exemples :

- le manque d'accompagnement d'un nouveau travailleur, d'un changement de fonction ou d'un changement à plus grande échelle ;
- des zones de flou sur des responsabilités, des définitions de cadres ;
- une place hiérarchique jugée injuste ;
- une incohérence des orientations stratégiques choisies ;
- des paradoxes ou contradictions entre des décisions et des actions, comme des intentions non suivies d'actions.

**Des dimensions organisationnelles** plus concrètes peuvent également participer à la dégradation de relations. Elles relèvent du fonctionnement de la structure, de la répartition et de l'utilisation des ressources et des procédures. Elles peuvent engendrer notamment un sentiment d'opacité, de manque d'équité ou d'injustice, défavorable au développement de la confiance et de la solidarité. Elles concernent principalement :

- des problèmes de communication : quantitatifs (trop de communication, d'où négligence par envahissement d'informations inutiles, ou trop peu, d'où entraves et obstacles à des collaborations potentiellement fructueuses) et/ou qualitatifs (modes de communication – mails, téléphone,... – utilisés de manière inadaptée au type de messages à transmettre) ;
- un manque de priorisation des tâches individuelles et/ou collectives, de visions stratégiques à long terme, d'organisation d'un agenda commun ne permettant pas aux membres d'une même équipe de se retrouver autour d'un sens commun, d'un objectif à atteindre ensemble, entraînant l'éparpillement des énergies ;
- un environnement physique inadapté : l'inexistence ou la non-fréquentation d'un lieu de convivialité permettant des moments informels qui contribuent à tisser des liens (pauses café,...), une influence négative de l'agencement de l'espace (disposition des bureaux, matériel à disposition, luminosité, etc.) sur le confort mental et physique au travail ;

- un manque de temps : la culture de l'urgence ou le fait d'être « débordé » risquant souvent d'amoindrir la qualité de la communication et les potentialités de collaborations, empiétant sur la motivation et augmentant les tensions ;
- une mauvaise répartition de la charge de travail au sein d'une équipe ou un absentéisme récurrent.

**L'interpersonnel et les dynamiques de groupe**, qui touchent aux règles et types de relation et de communication, se déclinent de plusieurs façons :

- la communication dans sa dimension subjective : non-dits, malentendus, affects qui y sont attachés,... ;
- les types de collaborations de travail instaurés : coopération, rivalité, compétition,... ;
- les interactions d'ordre systémique dans un service, dans une équipe : les rôles occupés par chacun (de manière volontaire ou imposée, formelle ou non...), le leadership et la gestion du pouvoir (les rapports de force notamment), l'ambiance... ;
- les différences de points de vue, de cultures (relatives aux générations, fonctions ou places occupées dans la structure, idéologies,...) ;
- la reconnaissance mutuelle : reconnaissance des efforts fournis, de l'expérience, de la légitimité professionnelle, des résultats et de la valeur du travail accompli,...

Finalement, **un niveau individuel** peut aussi prendre part à un conflit :

- des facteurs personnels tels que du stress, un type de tempérament, des préoccupations privées, un conflit d'intérêt,... ;
- des éléments professionnels tels que de la démotivation, une perte de sens, une difficulté à gérer son temps, à prioriser ses tâches, être distrait, dispersé, vouloir tout contrôler,... ;
- une posture éthique, une coloration de comportements n'induisant pas des relations saines (stimuler, aider, construire, créer de la confiance,...).

## Conséquences des conflits

En quelques mots, les conséquences des conflits peuvent être, comme souligné plus haut, positives ou négatives, selon la manière dont la situation-problème sera gérée.

L'impact négatif retentit lorsque le niveau de tension ne permet plus la prise de recul nécessaire à relativiser et à prendre les choses de manière souple et empathique. Les acteurs concernés peuvent alors ressentir de l'épuisement, de la démotivation, une confiance en soi ou mutuelle dégradée,... Les conséquences sont notamment une perte d'efficacité collective : mauvais choix, temps « perdu », perte de sens (découragement), conséquences sur les missions et sur le public,...

Au contraire, des bénéfices ou des progrès peuvent surgir suite à la régulation d'un conflit : meilleure compréhension des besoins, attentes, exigences des uns et des autres, remise en question de mauvaises habitudes, renouvellement de procédures ou de mécanismes qui sont non pertinents ou ne sont plus d'actualité...

## Invitation à...

Certains des enjeux qui sous-tendent les conflits n'apparaissent souvent pas en premier lieu : enjeux de pouvoir, affectifs, besoins de reconnaissance, manque de communication, histoire ancienne non réglée, définition floue d'une collaboration,... Une situation de tension est souvent bien plus complexe qu'il n'y paraît. Pour revenir à l'objet du présent article, son cœur est l'idée de **déplier autant que possible le problème avant de chercher une solution, afin d'affiner ensuite des stratégies d'intervention**<sup>5</sup>.

Plus concrètement, voici quelques points de vigilance qui peuvent être considérés comme des éléments de prévention pour les différents niveaux précités.

### Sur le plan institutionnel :

- développer et entretenir une éthique forte, une culture collective sereine, harmonieuse, un esprit d'équipe, élaborer un environnement de travail favorable à la coopération et à l'entraide ;
- avoir des mandats et des espaces clairs et facilement identifiables : quel lieu sert à quoi (décisions/consultations/informations/...), est supervisé par qui, etc. ;

---

<sup>5</sup> Inspiration : Didier NOYÉ, *Gérer les conflits. De l'affrontement à la coopération*, Eyrolles, 2016.

- élaborer des visions stratégiques fédératrices et évolutives qui font sens et donnent le cap aux actions quotidiennes.

#### Sur le plan organisationnel :

- savoir où chercher l'information, construire une communication interne fluide ;
- être attentif à la symbolique : par exemple spatiale (la disposition d'une salle, selon les attendus de la réunion ou de la rencontre qui va s'y dérouler) ou verbale (quels mots sont employés, par qui, dans quel contexte).

#### Sur le plan interpersonnel :

- incarner les valeurs de l'association ;
- se soutenir mutuellement, coopérer, dialoguer, même lors de désaccords, être à l'écoute les uns des autres, faire confiance ;
- encourager les attitudes valorisantes et favorables à la coopération, désactiver les comportements et propos « nocifs » : mettre le focus sur l'humain, sur le qualitatif au cœur de la structure et des actions ;
- communiquer de manière constructive, positive, faire des demandes complètes et explicites, formuler des réponses claires,...

#### Sur le plan individuel :

- prôner la considération et le respect des personnes ;
- développer sa « conscience de soi » : se connaître et s'exprimer de manière respectueuse de soi et des autres, canaliser certaines émotions,...

Vigilance donc, tout en souplesse. Relativiser son ressenti est la première étape vers l'apaisement, en soi et avec les autres. Nourrissons-nous de bonnes énergies et bon vent !

**Maude DIDIER**  
Lire et Écrire Bruxelles