

Bernard André

LES CONFLITS C'EST LA VIE

OSER LES DÉSACCORDS
ET AVANCER QUAND MÊME



ÉDITIONS
LA BOÎTE À
PANDORE

© La Boite à Pandore

Paris

<http://www.laboiteapandore.fr>

Les Éditions La Boite à Pandore sont sur Facebook. Venez dialoguer avec nos auteurs, visionner leurs vidéos et partager vos impressions de lecture.

ISBN : 978-2-87557-427-5 – EAN : 9782875574275

Dépôt légal : D/2020/11906/04

Toute reproduction ou adaptation d'un extrait quelconque de ce livre par quelque procédé que ce soit, et notamment par photocopie ou microfilm, est interdite sans autorisation écrite de l'éditeur.

Bernard ANDRÉ

Les conflits, c'est la vie

Présentation de l'auteur et contact

Bernard André est professeur à la Haute école pédagogique du canton de Vaud à Lausanne (Suisse). Il intervient principalement en formation continue (relations parents-enseignants; conflits; autorité), ainsi qu'en formation postgrade (formation de formateurs; formation des directions d'établissements de formation).

Il est l'auteur de nombreux articles scientifiques et de plusieurs ouvrages sur l'enseignement : *Motiver pour enseigner* (Éditions Hachette); *S'investir dans son travail : les enjeux de l'activité enseignante* (Éditions Peter Lang); *Parents et enseignants : de l'affrontement à la coopération* (Éditions Favre).

Pour toute demande de formation ou de conférence, vous pouvez contacter l'auteur à l'adresse : bernard.andre@elucide.ch

Remerciements

Je remercie Méliné Zinguinian et Jérémie André pour leur relecture attentive et leurs critiques constructives, ainsi que Louise Depuydt pour son soutien éditorial. Ce livre n'aurait pu être écrit sans les participants aux nombreux séminaires que j'ai pu animer sur le thème de cet ouvrage : leurs questions et réflexions ont considérablement enrichi les miennes.

Je reconnais une dette particulière envers les personnes que j'ai eu la chance de rencontrer comme formateurs, en particulier Hans Bürki, Georges Kohlrieser, Jacques Dekoninck et Vincent Lenhardt, pour citer ceux qui m'ont particulièrement marqué.

Enfin, je remercie celles et ceux avec qui j'ai vécu des conflits, voire des affrontements, même si ces situations ont été parfois difficiles à traverser et particulièrement inconfortables. Sans ces adversaires, que j'ai parfois malheureusement transformés en ennemis, je n'aurais pas parcouru le chemin nécessaire pour apprendre à traverser les conflits, à éviter de surenchérir dans la violence et à apprivoiser le point de vue des autres sans m'y perdre.

Lausanne, octobre 2019

La vie résulte d'un conflit, d'une relation étroite et harmonique entre les conditions extérieures et la constitution préétablie de l'organisme.

Claude Bernard

Introduction

Et si les conflits, c'était la vie ?

Peut-on prévenir les conflits ? Faut-il prévenir les conflits ? Aussi surprenante que soit la réponse, elle est négative. En effet, vouloir les prévenir ou les éliminer non seulement est impossible, mais parce que cela conduit très directement à la violence.

Pour bien des personnes, le contraire du conflit est l'harmonie. Pour notre part, et suivant en cela des chercheurs et des praticiens qui se sont penchés sur la compréhension des situations conflictuelles¹, les conflits ne sont pas un raté de la vie, ne sont pas le produit d'un défaut communicationnel ou relationnel, mais une conséquence très directe de la diversité humaine, des différences dans la perception de la réalité, dans les valeurs défendues et dans les sensibilités vécues. Bannir les conflits serait faire fi de cette diversité pour imposer une seule manière de voir et de comprendre, au prix d'une violence inévitable. L'altérité, c'est-à-dire le caractère de ce qui est autre, est au cœur de la richesse de la vie. Elle implique nuances, hétérogénéité, désaccords, voire tensions et conflits potentiels.

Certes, vivre ces tensions mobilise de l'énergie, des émotions, des risques, et vouloir prévenir ou « gérer » les conflits pour les résoudre rapidement paraît être une visée très compréhensible. Mais ce qui est à prévenir, ce ne sont pas les conflits, mais la violence qui les accompagne trop souvent.

1. D'autres auteurs nous ont précédé sur ce chemin. Pour en citer quelques-uns : Simmel (1992), Rojzman (2008), Freund (1992), Benasayag & del Rey (2007), Boilleau (1995), Bayada, Bisot, Boubault & Gagnaire (2000).

Les conflits font partie de la vie, sont des constituants de la société, et la volonté de les éliminer est un projet qui n'a simplement pas de sens et se révèle contreproductif. Bien que cette approche ne soit pas nouvelle, les nombreux séminaires, conférences, ateliers que nous avons animés ces dernières années ont mis en évidence la portée très concrète de cette affirmation chez les participants et les auditeurs. Plutôt que de lutter contre, les éviter ou les prévenir, le fait de les apprivoiser suffisamment pour pouvoir les interroger donnait soudain de nouvelles clés pour chercher à construire avec eux plutôt que chercher à les éviter. Dans un bilan de formation écrit par un participant, on pouvait lire :

J'ai conjointement augmenté ma conscience des formes de violence, et en même temps appris à accepter un conflit « non violent ». [...] Ce constat m'a déjà permis d'aborder, l'esprit serein, plusieurs entretiens potentiellement conflictuels, et je me demande si ce surcroît de sérénité face au conflit n'aurait pas contribué... à son absence. J'avais ainsi quelques insatisfactions à signifier au stagiaire qui vient de me quitter, ce qui pouvait générer un conflit. Comme je l'ai abordé avec tranquillité, cela n'a généré ni violence ni conflit ! Ma tranquillité dans l'exposé de critiques a fait d'un moment conflictuel un moment comme un autre².

Cet ouvrage propose donc des pistes et des outils pour travailler avec et dans les conflits, pour traverser les turbulences qu'ils créent ou laissent sur leur passage, pour tracer des chemins permettant de construire avec et malgré eux, et surtout pour éviter de les laisser dégénérer en violence, qui ne fait alors que des perdants.

Dire des conflits qu'ils sont la vie a évidemment deux sens. Le premier réside dans le fait que la vie, non seulement humaine,

2. (André, 2019)

mais aussi virale, végétale et animale, existe par et au travers du conflit et de la compétition. Et que ces deux dimensions ne visent pas pour un organisme à éradiquer l'autre, mais à coexister en dépendance et en relation avec l'autre, dans un équilibre parfois instable, mais vital pour ce système si complexe qu'est le vivant. Les conflits comme nécessité et support de la vie, voilà sans doute un rappel utile pour aborder le thème de l'ouvrage.

Mais les conflits sont la vie dans un second sens tout aussi important : ils ne sont pas seulement un principe explicatif, abstrait de la vie, mais ils sont là, bien présents, au cœur de l'existence quotidienne de chacun. Certes, ils peuvent être masqués, sous des couches de civilités et de politesse qui les rendent peu visibles ; ou encore dissouts dans de l'indifférence aux autres rendant les heurts inexistantes parce que l'autre a été réduit à l'état d'objet faisant partie du décor habituel. Ils peuvent aussi être écrasés dans un totalitarisme visant à éradiquer tout écart dans les pensées et les actions.

On peut parfois ne pas voir les conflits, parce que l'on réserve le mot « conflit » aux situations de violence, dans lesquelles s'échangent des invectives, peut-être des coups, mais à coup sûr des émotions fortes. Néanmoins, et nous y reviendrons longuement, le conflit ne s'identifie pas à l'affrontement et se situe dans un tout autre registre que la violence. Visible ou caché, sauvage ou formaté, entre personnes ou instances diverses, le conflit est omniprésent. Il n'est pas accident regrettable, reliquat primitif destiné à disparaître dans la magie du progrès, mais nous apparaît comme réalité indépassable. « *Le conflit est une forme de socialisation* », écrivait Georg Simmel en 1908. Il est ce qui permet à l'autre d'exister, dans sa différence, dans son altérité. Il est même le meilleur antidote à la violence !

Cette prise de position peut heurter. Elle s'oppose en effet au tenant d'un « *vivre ensembliste* », pour reprendre une expression de Rojzman³, qui ferait du conflit un accident, un accroc malheureux, qu'une bonne communication et un effort de compréhension mutuel devraient supprimer. Entre gens de bonne volonté, mettant en avant la gentillesse, la tolérance, l'ouverture, l'acceptation de l'autre, ne devrions-nous pas nous entendre et promouvoir la concorde et la paix universelle ?

Mais voilà, la réalité résiste. Les conflits ne se dissoudront pas dans le progrès, dans les bons sentiments, par l'éducation ou autres outils et méthodes au pouvoir magique. Car vouloir éradiquer les conflits revient à nier les différences, uniformiser les perceptions de la réalité, formater les comportements et juguler les innovations qui souvent créent une rupture dans la pensée ou les actions. Très concrètement, cela pourrait conduire à renoncer à ses propres valeurs et convictions, ainsi qu'à ses propres intérêts et ceux de ses proches au nom même de l'entente et de la paix.

Vivre ensemble : oui, à condition que chacun puisse être reconnu dans sa différence ; que les conflits puissent s'exprimer, se vivre, pour que l'altérité ne s'estompe pas dans l'indifférence ou ne s'exacerbe dans la violence, mais soit rencontrée et vécue, peut-être avec des heurts, des émotions, mais surtout dans la reconnaissance et le respect de l'autre, dans ce qu'il représente de semblable et de différent.

La diversité du genre humain implique cette alternative : le conflit qui reconnaît les différences et la dignité de chacun, ou la violence qui cherche à faire fi des différences. Que cette violence se manifeste par une mise au pas qui gomme les différences, par un rejet de l'autre ou encore par l'indifférence, le résultat est tristement identique : une déshumanisation et une dégradation des relations dont personne ne sort gagnant.

3. (Rojzman, 2008)

Table des matières

Présentation de l'auteur et contact.....	5
Remerciements	7
Introduction	11
Et si les conflits, c'était la vie ?	11
Penser le conflit : une nécessité	15
Présentation des chapitres	18
Première partie :	
Comprendre les conflits.....	21
Chapitre 1:	
Conflit, violence et affrontement	23
Qu'est-ce qu'un conflit ?	25
Différends, conflits et affrontements	26
Violences et incivilités	30
L'alternative n'est pas celle que l'on croit	31
Conflits et communication	33
Les fonctions du conflit et de l'affrontement.....	35
Accepter tensions et conflits	41
Synthèse	44
Chapitre 2 :	
Entre évitement et embrasement	45
Au cœur de l'évitement : l'inhibition ou la peur...	46
Le passage à l'affrontement	50
La dynamique de l'affrontement	58
Les multiples dimensions du conflit	63
Synthèse	65

Chapitre 3 : La perception de la réalité 67

Réalité et perception de la réalité	68
Projections, transferts et compagnie	82
La ponctuation.....	86
Passer d'une réalité à l'autre	88
Synthèse	89

Chapitre 4 : La définition du problème..... 91

Situation, problème et solutions	92
Cinq modèles de problématisation.....	105
Lorsque l'obstacle reste indéterminé	115
Synthèse	121

Chapitre 5 : Enjeux identitaires, besoins et valeurs..... 123

Les conflits rendus personnels	125
Les enjeux identitaires.....	126
Les enjeux de face.....	130
Les besoins.....	133
Les valeurs	136
La partie immergée de l'iceberg	142
Les jeux psychologiques	144
Synthèse	152

Chapitre 6: Les enjeux organisationnels..... 155

Pouvoir et pouvoir d'agir.....	157
Synthèse	165

Deuxième partie : Traverser les situations conflictuelles . 167

Introduction à la seconde partie 168

Chapitre 7 : Entrer dans le conflit 171

Se dégager pour s'engager 172

Les attitudes constructives 179

Place et fonctions des émotions..... 184

Synthèse 201

Chapitre 8 : Les ressources..... 203

Les ressources externes..... 204

Les compétences utiles 208

Synthèse 225

Chapitre 9 :

Stratégies de dépassement des conflits... 227

Faut-il vraiment se débarrasser des conflits? 228

Cinq familles de stratégies 229

L'imposition 232

L'évitement 236

La concession 243

Le compromis..... 247

La collaboration..... 253

Choisir une stratégie 261

Synthèse 265

Chapitre 10 : Vivre avec les conflits.....267

Sortir de la violence..... 269

Pardonner 274

Apprendre avec les conflits 278

Synthèse 286

Références bibliographiques 287

Les conflits, c'est la vie

Peut-on prévenir les conflits ? Faut-il prévenir les conflits ? Aussi surprenant que soit la réponse, elle est négative. En effet, vouloir les éviter ou les éliminer est non seulement impossible, mais cela conduirait très directement à la violence.

Cet ouvrage vise non pas à empêcher les conflits, mais à les apprivoiser, à les traverser, tout en évitant de se faire happer par l'animosité qui, trop souvent, se rajoute au désaccord, conduisant à des affrontements pénibles et stériles.

Ce livre se présente comme un manuel, visant d'une part à mieux comprendre ce qui se joue dans un conflit et, d'autre part, à développer des attitudes et des stratégies pour rester, dans la mesure du possible, à l'écart de la violence et construire et rester en lien avec autrui malgré les divergences.



Bernard André est docteur en Sciences de l'Education et professeur ordinaire à la Haute école pédagogique à Lausanne.

Prix France TTC
17,90 €

La Boîte à Pandore
Ouvrez-la !

www.laboiteapandore.fr

ISBN : 978-2-87557-427-5



9 782875 574275