



## 24 Le conflit : un point tournant



## Sommaire

Définition .....	1
Que faire ? .....	1
Causes .....	3
Effets .....	5
Prévention .....	6

Le fascicule n° 24, intitulé *Le conflit : un point tournant*, s'adresse à toutes les personnes qui s'interrogent sur l'existence, dans un groupe, d'un conflit réel ou potentiel. Il vise à leur permettre de reconnaître un conflit, de comprendre ce qui arrive, de savoir comment réagir et d'explorer des pistes de solution.

## Ressources

Pour obtenir de la documentation, pour trouver de bons outils ou des ressources personnes compétentes, veuillez vous adresser à la FCPPQ.

Nous offrons :

- des conseils;
- de la documentation;
- des références;
- des ateliers de formation.

Consultez notre site Internet [www.fcppq.qc.ca](http://www.fcppq.qc.ca) ou entrez en communication avec votre association régionale par l'entremise du comité de parents de votre commission scolaire.

## Crédits

Le fascicule numéro 24 *Le conflit : un point tournant* est publié dans le cadre du programme de formation de la Fédération des comités de parents de la province de Québec, 389, boulevard Rochette, Beauport, Québec, G1C 1A4.

Ont participé à la réalisation :

- Coordination : Multi projets
- Recherche et rédaction : Solange Pelland
- Graphisme: Groupe Zone Communication
- Impression: Litho Acme-Renaissance

La FCPPQ remercie les personnes et les groupes qui ont contribué à la réalisation de ce document.

Juin 2002  
Dépôt légal – 2002  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 2-921357-70-4

# Le conflit : un point tournant pour relancer l'action d'un groupe



## Qu'est-ce qu'un conflit ?

Un conflit, ouvert ou latent, est une expérience de vie à laquelle nous devons faire face, tôt ou tard. Un conflit survient lorsque deux personnes ou plus s'affrontent et amorcent une lutte en escalade au sujet de leurs désirs, de leurs besoins, de leurs idées, de leurs principes ou de leurs valeurs.

Contrairement aux apparences, les personnes en conflit poursuivent souvent le même objectif, mais ne parviennent pas à s'entendre sur les moyens à prendre pour l'atteindre. Par ailleurs, notre culture est largement basée sur des rapports de pouvoir fondés sur la notion de gagnant/perdant. Puisqu'il est impossible à l'humain d'accepter indéfiniment de faire des compromis ou d'obéir à une autorité arbitraire, le conflit devient le seul moyen de rétablir un équilibre de forces à travers un moment de crise.

## Comment distinguer un conflit d'un simple désaccord ?

Un conflit est caractérisé par un climat de tension provoqué par l'impossibilité apparente de parvenir à une entente acceptable pour tous. Les opposants s'infligent mutuellement des blessures, s'accusent, se méprisent, élaborent des stratégies pour abattre l'adversaire. Les liens de confiance et de collaboration sont rompus. Les membres du groupe se sentent divisés, ont peur et dès lors, perdent leurs moyens d'agir avec objectivité et efficacité.

C'est du choc des idées  
que jaillit la lumière.

Il ne faut pas confondre le conflit et les échanges d'opinions contradictoires, car ceux-ci peuvent être le signe de l'excellente santé de la dynamique d'un groupe. En effet, des discussions, même vives, mènent souvent à mieux cerner les objectifs communs et à élaborer des solutions constructives. Plusieurs débats plus ou moins houleux débouchent sur des projets stimulants, des marques de camaraderie et une énergie renouvelée. Au contraire, le conflit crée une impasse qui gruge les forces vives de tous ceux et celles qui y prennent part.

## Que faire en cas de conflit ?

### Qui est responsable du conflit ?

Chercher un coupable est un jeu dangereux qui revient à dire : « C'est lui ou elle qui a commencé ! » De cette première accusation naîtra toute une série de justifications et de prises de position qui formeront des camps organisés pour une bataille rangée. La règle d'or pour éviter le déclenchement d'une guerre est la suivante : en situation de conflit, tous ceux qui y prennent part en sont causes et parties. Ainsi, chacun des membres du groupe porte une clé essentielle pour résoudre le problème.

Achetez la paix  
et on vous livrera la guerre.

### Quelles sont les réactions les plus fréquentes devant un conflit?

Pour la majorité d'entre nous, le conflit est source de peur et suscite un sentiment d'échec. C'est sans doute pourquoi nous avons tendance à le nier ou à le taire, dans l'espoir qu'il se résolve de lui-même. Pourtant, il est très rare que le temps arrange les choses. Les conflits non résolus entraînent l'abus, le comportement de victime, la démobilisation et le ressentiment. Tout cela est bien peu propice à l'action. La deuxième règle à observer pour gérer les conflits est d'admettre leur existence et d'accepter d'en parler ouvertement.

### Qui peut agir pour tenter de résoudre un conflit ?

Gérer un conflit exige une bonne dose de courage et de leadership. N'importe quel membre du groupe capable d'assez de lucidité et de modération pour ne pas se laisser entraîner par ses propres émotions peut prendre l'initiative de la gestion du conflit.

### Que faut-il faire pour résoudre un conflit ?

D'abord, il est important de prendre conscience de ses propres attitudes et comportements. En effet, puisque tous les opposants alimentent le conflit par leurs paroles, leurs gestes et leurs prises de position, chacun doit se questionner sur son influence et sur ses raisons d'agir.

Par ailleurs, la personne qui prend l'initiative de chercher des solutions au conflit devra choisir le bon moment pour parler au groupe de ce qu'elle a observé.

Elle peut entreprendre elle-même la démarche proposée ci-dessous ou inviter les personnes du groupe à désigner un modérateur parmi ses membres. Dans certains cas, il est préférable de faire appel à une ressource externe capable de jouer ce rôle.

L'initiateur de la démarche ou le modérateur choisi établira des règles qui permettront à chaque membre du groupe d'exprimer ses émotions, ses craintes, ses besoins, ses valeurs et ses objectifs d'action. Parmi ces règles, il lui faudra insister sur :

- l'obligation de parler à la première personne (par exemple : « J'ai l'impression de perdre mon temps quand on ne commence pas à l'heure. »), sans jamais impliquer un autre membre du groupe (par exemple : « Pierre et Jeannette pensent comme moi ! » ou « Tout le monde est d'accord sur ce point. ») ;
- les accusations, les sous-entendus, les présomptions ou toute autre attaque verbale ne peuvent être tolérés ;
- les autres membres du groupe n'ont pas le droit d'intervenir pendant qu'un des leurs a la parole. Ils se doivent d'écouter en silence et de remercier chaque participant après son témoignage.

Au cours de cet exercice, le modérateur voit à faire appliquer les règles. Il encourage la personne qui parle en reformulant ses propos (« Si je comprends bien, tu nous dis que... »). Il prend des notes afin de déceler les vraies causes du conflit ainsi que les objectifs qui sont partagés par les participants. Il remet ces buts en perspective et nomme les difficultés à résoudre. Pour finir, il anime un échange d'idées où toutes les suggestions sont notées afin de trouver des solutions aux irritants et aux problèmes. Lorsqu'une bonne idée semble rallier la grande majorité du groupe, il fait en sorte qu'elle soit appliquée rapidement et fixe des points de contrôle dans le temps afin de vérifier l'efficacité de l'action prise.



Dans certains cas, il peut être nécessaire de demander à toutes les personnes en cause de s'engager, verbalement ou par écrit, par rapport à l'application des solutions choisies et à l'atteinte des objectifs qui ont été redéfinis.

La personne qui entreprend cette démarche doit être prête à voir certains membres se retirer du groupe. Toute personne a le droit de reconsidérer son rôle et son désir de participer quand les vraies questions sont sur la table.

## Quelles sont les principales causes de conflit ?



Pour parvenir à résoudre un conflit ou éviter qu'un problème dégénère en conflit, il est important d'en connaître les sources. Et elles peuvent être nombreuses ! Il est cependant possible de les examiner en les divisant en deux catégories :

- les anicroches dans les relations interpersonnelles;
- les irritants provenant de situations.

### Être en relation avec les autres : une école pas toujours facile !

#### Les conflits de personnalité

Que ce soit au sein d'une famille ou d'un groupe de travail, nous devons composer avec la personnalité, le caractère et les habitudes de gens que nous ne choisirions pas forcément de fréquenter. Les détails qui nous agacent attirent notre attention au point de masquer les qualités de celui ou de celle qui nous déplaît. C'est alors que les malentendus et les réactions brusques peuvent facilement mettre le feu aux poudres.

#### Le jeu de la communication

Nous sommes tous victimes, un jour ou l'autre, d'une mauvaise interprétation de nos messages ou de nos intentions. Les perceptions non vérifiées jouent de bien mauvais tours aux relations interpersonnelles.

Par ailleurs, de nombreux conflits pourraient être évités par une écoute plus attentive et un empressement moins évident à émettre ses propres opinions. Plusieurs conflits surviennent entre deux personnes qui finalement, essaient de dire la même chose !

#### Les luttes de pouvoir

Certaines personnes tiennent à leurs idées comme à la prunelle de leurs yeux. D'autres acceptent difficilement l'autorité ou veulent à tout prix être reconnues ou prendre le contrôle. Quand deux ou trois membres d'un même groupe réagissent ainsi, il faut s'attendre à des affrontements. Vouloir à tout prix avoir raison, c'est déjà commencer à avoir tort.

#### Le réflexe du sauveur

Voilà un problème fort répandu chez les gens bien intentionnés ! En effet, le sauveur veut protéger les plus faibles contre ceux qui semblent vouloir abuser d'eux.

« Il est impossible de résoudre un problème complexe dans le même état d'esprit que celui dans lequel nous étions lorsque nous l'avons créé. »

*Albert Einstein*

L'enfer est pavé de bonnes intentions...



L'agresseur est souvent identifié à celui qui détient le pouvoir. Très rapidement, les membres du groupe se divisent en clans opposés – les uns prennent le parti des « victimes » et les autres se rangent du côté du chef. De part et d'autre, on dénonce des coupables. La personne qui a voulu bien faire devient alors la cible de tous les opposants. Son action a creusé un fossé entre les personnes au lieu de préserver l'harmonie du groupe.

### Les conflits de valeurs

Chaque adulte établit sa propre échelle de valeurs qui, consciemment ou non, régit ses actions et ses décisions. Comme les croyances religieuses, les options politiques ou l'idéal social des individus, les valeurs constituent des points sensibles qui doivent être traités avec beaucoup de tolérance et de respect. En effet, ce genre de conviction est imperméable à tous les arguments du monde. En discuter revient à renforcer les positions de départ et à transformer l'échange de points de vue en obstacle à toute forme de coopération. En pareil cas, il n'y a que deux options : éviter le sujet ou réviser les objectifs du groupe afin de trouver un but commun qui se situe au-delà des positions individuelles.

### Les batailles de principes

Les principes représentent un ensemble de règles qui paraissent fondamentales à ceux et celles qui y adhèrent, mais qui peuvent sembler exagérées ou sans importance pour d'autres. Voilà un terrain propice au conflit surtout si le groupe omet d'adopter un code de conduite clair auquel tout le monde se rallie.

### Les attitudes et les comportements à risque

Les préjugés, les présomptions, les accusations, les critiques et les attitudes fermées ou rigides sont souvent à l'origine de conflits où il n'y a que des perdants.

Les blagues à connotation sexuelle ou raciale, les sous-entendus, les menaces ou les bouderies sont également dangereux pour la bonne entente d'un groupe.

Les stratégies visant à « diviser pour régner », à dénigrer ou à utiliser les faiblesses des autres pour les contraindre à agir sont, de loin, les plus nuisibles. Aucun groupe ne peut fonctionner normalement dans un climat de manipulation ou de harcèlement moral. Si ces méthodes paraissent parfois efficaces à court terme, elles finissent toujours par détruire la confiance et la motivation et laissent de profondes cicatrices aux personnes victimes de ces manœuvres. En conséquence, les manipulations du groupe doivent être dénoncées sans hésitation, car il en va du respect fondamental des personnes et de leur intégrité.

## Des situations porteuses de stress... et de conflit

### Les grands changements

Même si certaines personnes aiment le changement, les grands bouleversements provoquent toujours une certaine résistance. C'est normal, car s'adapter signifie perdre temporairement le contrôle, ce qui provoque bien sûr de l'insécurité et du stress.

En outre, il est possible que le changement vienne bousculer les attentes, les ambitions et même ce qui semblait acquis de manière durable. De toute façon, le remue-

**LES CHANGEMENTS QUI DÉRANGENT :**

- les restructurations;
- les transferts de pouvoir;
- les difficultés liées à l'adolescence des enfants;
- le divorce, le décès ou le départ d'un être cher;
- les déménagements imposés;
- les déceptions par rapport à une promotion, une reconnaissance ou à une acquisition;
- le départ de collègues et amis...

Toutes ces situations confirment le dicton selon lequel :  
« La vie, c'est ce qui arrive quand on avait d'autres projets. »

ménage entraîne de la peur. Celle-ci suscite de l'agressivité, des tentatives plus ou moins maladroites pour maintenir le statu quo en sabotant le processus de changement, ainsi que des petites entorses à la vérité visant à préserver ce qui reste de pouvoir, de sécurité ou de prestige.

Chacun d'entre nous doit faire face à des changements au cours de sa vie. Ce sont des périodes délicates où nous avons besoin de l'appui des autres pour trouver le courage d'aller de l'avant et de suivre le mouvement.

C'est pourquoi, quand un groupe amorce un virage, il faut s'attendre à ce que ses membres réagissent, parfois plus violemment qu'ils ne l'auraient imaginé eux-mêmes. En pareil cas, il est inutile de chercher à nier les émotions qui surgissent. Elles sont la réalité de ceux et de celles qui les ressentent. L'écoute, l'information et la transparence sont de loin les meilleurs moyens d'accompagner les personnes qui ressentent une perte, réelle, perçue ou anticipée. C'est également le bon moment de rallier tout le monde par rapport à l'objectif fondamental; ainsi, la courbe sera perçue comme un passage au lieu d'apparaître comme une menace pour l'action et la motivation.

## Quelles sont les répercussions d'un conflit ?



En chinois, le contraire de « violence » est « force ».

Tous les conflits provoquent des tensions, même lorsque ceux qui y sont mêlés tentent de le camoufler. Tôt ou tard, le sujet d'opposition refait surface et chaque fois, avec un peu plus d'émotivité, jusqu'au jour où la crise éclate. Une fois que l'inévitable s'est produit, la provocation et l'entêtement agissent comme de l'huile sur le feu. Pour résoudre un conflit et empêcher son escalade, il est absolument nécessaire de trouver une avenue où chaque partie pourra sortir gagnante et être convaincue que son point de vue autant que sa personne ont été respectés.

### Personne ne sort indemne d'une bataille

Le conflit inflige des blessures, parfois graves, à tous ceux qui y prennent part, même à ceux qui semblent avoir gagné la guerre. En effet, les émotions ressenties se ressemblent énormément. Il est question de trahison, de crainte, de sentiment de contrainte ou d'abus, de perte de sens, de colère refoulée, de frustration, de ressentiment et de culpabilité. Dans certains cas, reconnaître cette souffrance peut permettre aux gens de se rejoindre.

### Les coûts et les bénéfiques des conflits

Le conflit dans un groupe est un phénomène paradoxal. En effet, dans la majorité des cas, les personnes s'affrontent en défendant leur propre façon d'entrevoir les moyens d'atteindre l'objectif commun. Un conflit non résolu est pourtant le plus grand obstacle possible à la réalisation de la mission d'un groupe. Toutefois, quand tout le monde joue cartes sur table, aborde les vraies questions et trouve une solution au conflit en même temps qu'aux problèmes qui l'ont suscité, la crise se transforme en opportunité de repartir du bon pied, dans une meilleure compréhension des enjeux, des personnes et des objectifs communs.

# Est-il possible d'éviter les conflits ?

Le détachement est l'inverse de l'indifférence. C'est la condition essentielle à une relation saine, sans fusion ni confusion.

Dans un univers idéal, le conflit n'existerait pas. Pourtant, dans la réalité, nous devons admettre qu'il est parfois plus dangereux de chercher à l'éviter que d'y faire face avec courage.

Toutefois, il existe des antidotes efficaces pour neutraliser les sources de conflit :

- une communication claire, franche et efficace;
- une remise en question personnelle et collective des raisons qui motivent certains comportements ou attitudes afin de trouver rapidement des solutions aux irritants inutiles et aux problèmes de fonctionnement;
- un rappel régulier de l'objectif commun qui rallie tous les membres du groupe;
- l'élaboration de règles du jeu claires, approuvées par tous et qui visent à faciliter le fonctionnement du groupe;
- le courage d'exprimer ses inconforts ou ses résistances d'une façon acceptable et respectueuse avant que l'émotion accumulée n'explose au visage des autres;
- une bonne dose de souplesse et de souci de consultation;
- un sens de l'humour qui permet de faire les choses sérieusement sans se prendre trop au sérieux;
- une capacité de lâcher prise ainsi qu'un certain détachement afin de demeurer lucide et objectif lorsque des tensions se font sentir.

Il est essentiel de faire la différence entre la personne et les idées qu'elle défend.

## En résumé

- Le conflit peut être l'amorce d'une meilleure entente dans un groupe à la condition de ne faire que des gagnants.
- La résolution de conflit passe par l'engagement personnel autant que par la démarche collective de tous les membres d'un groupe pour le respect des individus.
- Les règles de fonctionnement du groupe doivent être claires, connues et approuvées par tous, dès le départ.
- Aucun membre du groupe ne doit porter l'odieux du conflit ou être désigné comme responsable de la situation.
- Les objectifs du groupe doivent en tout temps demeurer les moteurs de l'action et le point de ralliement de tous ses membres.

