

Les conflits

L'objectif de cette section est de permettre aux lecteurs de :

- Explorer la définition et nature des conflits ;
- Apprendre à analyser un conflit et à voir au-delà des apparences
- Voir le conflit comme une opportunité d'évoluer et non comme une bataille à gagner ou à perdre ;
- Savoir quelle attitude adopter pour trouver des informations qui permettent une analyse profonde d'un conflit
- Acquérir des grilles d'analyse à appliquer aux conflits rencontrés

1. Notion et nature du conflit

Etymologie

Etymologiquement, le terme conflit vient du latin « conflictus » qui signifie choc, combat, lutte, antagonisme des intérêts ou des pouvoirs. Il est aussi défini comme un processus impliquant des réactions et des comportements qui commencent lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été ou qu'elle sera injuriée par une autre partie.



Origine des conflits

Il y a conflit quand deux personnes ou groupe de personnes poursuivent des intérêts divergents ou qui semblent être divergents. Le conflit est naturel et inhérent à la vie humaine. Les conflits naissent d'un désaccord naturel résultant de personnes ou de groupes de personnes qui diffèrent dans les attitudes, les croyances, les valeurs ou les besoins. Il peut également provenir des rivalités du passé et les différences de personnalité. Il y a conflit quand 2 ou plusieurs parties poursuivent des intérêts qui sont ou qui semblent être incompatibles.

Définition : Les conflits sont le fruit de la recherche d'intérêts contraires ou apparemment incompatibles, entre des individus, des groupes ou des pays.

Il y a **cinq sources principales de conflit** entre deux parties. La connaissance de ces causes peut aider à établir ce qui est attendu des deux parties ou de l'une d'entre elles pour résoudre la situation.

Racine du conflit	Causes possibles
Valeurs	<ul style="list-style-type: none">• Divergences sur les plans du mode de vie, de l'idéologie et de la religion• Avoir des échelles de valeurs très différentes• Voir une différence entre le comportement d'une personne et ce qu'elle dit être ses valeurs
Ressources	<ul style="list-style-type: none">• Deux entités ou plus qui se disputent des ressources perçues comme étant limitées• La perception d'une maîtrise, d'une répartition ou d'une propriété inégales des ressources• La présence de facteurs géographiques, physiques ou environnementaux faisant obstacle à la coopération
Facteurs interpersonnels	<ul style="list-style-type: none">• Une mauvaise connaissance générale des autres• Les stéréotypes

	<ul style="list-style-type: none"> • Des hypothèses non vérifiées au sujet de l'autre • Des différends qui n'ont jamais été résolus • Des rencontres antérieures désastreuses avec l'autre partie
Intérêts	<ul style="list-style-type: none"> • Des besoins, des vœux ou des désirs concurrents • Des intérêts fondamentaux, des procédures ou psychologiques qui sont perçus comme étant concurrents
Faits	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque d'information • La désinformation

La peur est un élément récurrent des conflits. Cette peur peut créer un cycle vicieux : quelqu'un a peur de l'autre et pense l'attaquer. Ceci donne peur à l'autre, qui pensera alors à attaquer préventivement.

Considérez le dilemme des prisonniers : deux personnes sont accusées d'avoir commis un cambriolage ensemble. La police, n'ayant pas de preuve, décide d'interroger les accusés séparément. Les deux amis sont mis dans des pièces d'interrogatoire séparées, sans moyen de communiquer entre eux. L'inspecteur visite chacun des deux prisonniers séparément, et donne trois options :

1. nier, et si le partenaire nie aussi, vous êtes tous les deux libérés,
2. accuser le partenaire d'avoir commis le vol et aller en prison pour 1 an,
3. nier, et si le partenaire vous accuse, aller en prison pour 10 ans.

Face à un tel dilemme, la réaction habituelle est de choisir l'option n°2, de peur de passer soi-même 10 ans en prison si le partenaire vous accuse. Pourtant, le commissaire n'a pas de preuve et les deux comparses pourraient, avec une dose de confiance mutuelle, être libres tous les deux ! La leçon de cette expérience : la peur de l'autre, et la manque de collaboration, peuvent être une force dangereuse, qui pousse aux conflits et aux conséquences négatives.

Le changement est également une des sources de conflit, car celui-ci peut créer des tensions. Les gens qui étaient confortables dans leur mode de vie font soudainement face à un facteur qui risque de changer leurs habitudes, leur confort, leurs coutumes. Il arrive ainsi qu'au centre d'un conflit, l'analyste réalise que c'est le passé et l'avenir qui sont en combat

Le changement, facteur de conflits

Un changement important peut être source de conflits dans la vie d'individus, d'une communauté ou d'une couche sociale, comme l'illustre les exemples suivants :

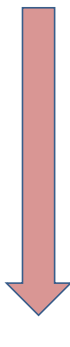
Au niveau individuel : L'arrivée dans le foyer d'un nouvel enfant est source de conflit entre les aînés et le nouveau-né, et entre les premiers-nés et les parents. En effet, l'arrivée d'un bébé remet en cause chez l'enfant la certitude d'être toujours autant aimé par ses parents : cela le déstabilise, l'inquiète, et crée des tensions.

Au niveau communautaire : Après des élections, les élus de l'ethnie du Nord perdent la majorité à l'assemblée pour la première fois depuis toujours. C'est maintenant l'ethnie du Sud qui a le plus de sièges. Craignant des représailles pour des années de domination, l'ethnie du Sud multiplie les attaques verbales et les accusations de fraude. Les tensions dégénèrent en conflits entre jeunes des deux ethnies, dans les rues de la capitale.

Au niveau d'une couche sociale : Un projet de loi visant à diminuer le niveau de pouvoir des chefs coutumiers enflamme le pays entier : effrayés de perdre leurs avantages et leur statut, les chefs coutumiers refusent toute collaboration avec les autorités administratives locales et se replient : la cacophonie règne un peu partout.

Le cycle du conflit

Les étapes du conflit sont claires et peuvent être suivies au fur et à mesure qu'elles se produisent :



Émergence de tensions	Certaines personnes s'opposent et campent sur leur position.
Consolidation des différends	Les personnes commencent à se poser des questions sur ce qui se passe, qui a raison, ce qui doit être fait. Elles essaient de décider si elles devraient prendre parti.
Recherche d'appui	Chaque partie s'assure de ses appuis. Chaque partie détaille ses problèmes, justifie sa position et pense à des moyens de se venger, se défendre ou de gagner.
Confrontation	Les parties s'affrontent. Si les deux parties tiennent fermement à leurs positions, la bataille décisive peut ériger des obstacles permanents.
Ajustements	Plusieurs réactions peuvent se produire, selon le pouvoir relatif de chaque partie

Un conflit peut être violent. Pourtant, ce qui est plus commun sont les « conflits potentiels », c'est-à-dire une tension. Il s'agit de différends et de tensions, ou conflits latents, qui ont un potentiel de violence. Dans le cycle du conflit, il est important d'agir *avant* que le conflit ne devienne violent : c'est la prévention. Aussi, dans une zone avec une faible cohésion sociale, post-conflit, avec une économie qui souffre, et une résilience faible, les tensions et différends ont un plus grand risque de dégénérer dans des violences, que dans des zones stabilisées.

Positions & Intérêts

Toute personne désireuse de comprendre les conflits doit réussir à distinguer clairement la différence entre les **positions** d'une part, les **intérêts** et les **besoins** d'autre part.

Les positions : ce que les gens disent qu'ils veulent, ce qu'ils demandent publiquement (exemple : « je veux être sélectionné pour faire cette mission », « c'est ma parcelle »).

Les intérêts : ce que les gens veulent, ce qui les motive, qui peut ou ne veut ne pas être clairement exprimé (exemple : obtenir une promotion professionnelle, être reconnu par sa famille). Ce sont les raisons qui mènent les gens à vouloir ce qu'ils disent vouloir. Le plus souvent, les parties au conflit ne les affirment pas clairement.

Les besoins : ce dont les gens ont vraiment besoin pour leur existence ; c'est ce que les gens doivent nécessairement avoir pour leur survie. Exemple : accès à l'eau potable, la sécurité, un toit pour s'abriter.

Il est primordial de bien comprendre cette différence, et d'arriver à répondre aux questions suivantes : dans ce conflit, quelles sont les positions des différentes parties ? Et leurs intérêts ? Et leurs besoins ? C'est en identifiant la réponse à ces questions que l'on peut trouver une solution durable à un conflit.

Positions & Intérêts

La situation : un leader crée une rébellion et entre en conflit avec le gouvernement officiel

Position : « le gouvernement actuel est corrompu, incapable et mène ce pays à sa perte : je vais remettre notre pays sur les rails de la droiture et du développement ! »

Intérêt : acquérir du pouvoir, s'enrichir grâce aux ressources pétrolières du pays

Besoins : a) défendre sa minorité ethnique et b) acquérir une immunité et ne pas être emprisonné pour les crimes de guerre réalisés dans le passé

Exemple de positions	Exemple de besoins	
<ul style="list-style-type: none"> • Les déclarations • Les accusations • Les blâmes • Les discussions ou débats • Les promesses de vengeance • Les menaces • Les exigences 	Intégrité <ul style="list-style-type: none"> • Etre authentique • Exprimer sa créativité • Avoir un sens à sa vie • Avoir une bonne estime de soi 	Besoins Spirituels <ul style="list-style-type: none"> • Beauté • Harmonie • Inspiration • Ordre • Paix
	Besoins Physiques <ul style="list-style-type: none"> • Air • Nourriture • Mouvement, exercice physique • Protection contre les menaces: maladies, attaques • Repos • Expression sexuelle • Logis • Toucher • Eau 	Interdépendance <ul style="list-style-type: none"> • Etre accepté • Etre apprécié • Etre intime • Faire partie d'une communauté • Etre reconnu, respecté et bien considéré • Se sentir en sécurité émotionnelle • Recevoir de l'empathie et de la compassion • Etre soutenu

Différence entre problème et conflit dans le cadre du développement

Cette question est très importante pour la sensibilité au conflit : dans le monde de l'aide humanitaire et la coopération au développement, on peut être confronté à de nombreux problèmes d'une part, à de nombreux conflits d'autre part. Un problème n'est pas un conflit, bien que les problèmes puissent parfois conduire à des conflits. C'est pourquoi il est important de bien comprendre la différence entre les deux notions.

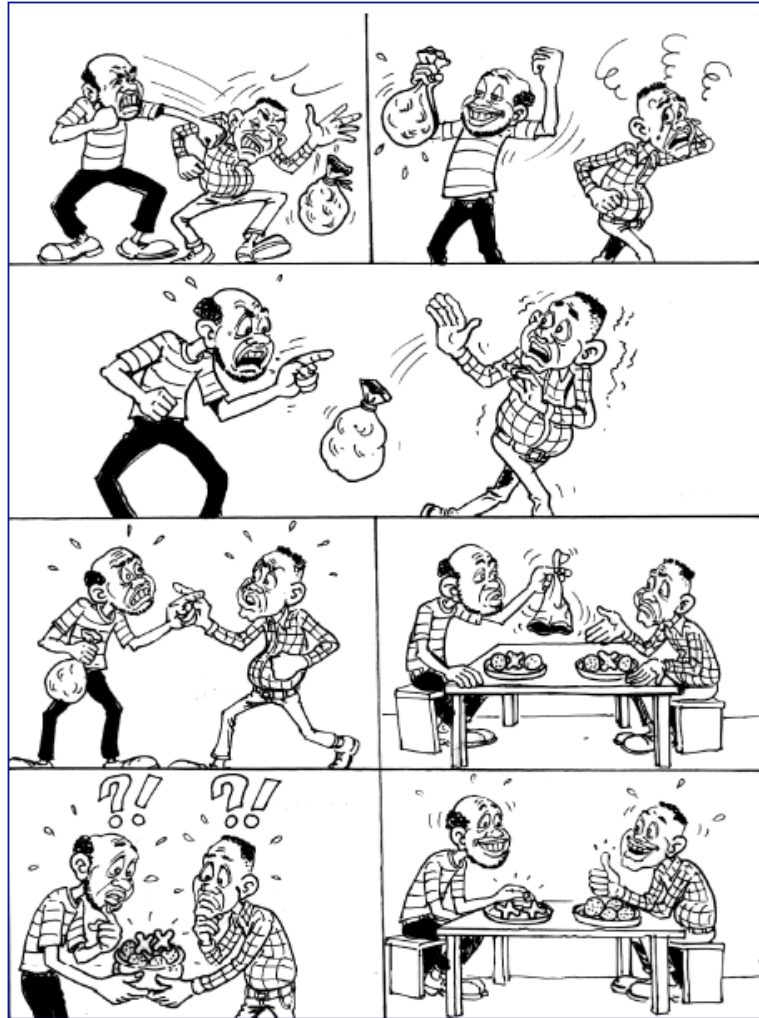
- UN PROBLEME est une question qui demande à être résolue
- Un CONFLIT est une question qui oppose deux ou plusieurs parties par rapport à des intérêts qui semblent contradictoires et incompatibles

Prenons quelques secteurs d'intervention habituelle des ONG, et voyons pour chacun d'eux un exemple de problème d'abord, puis de conflit :

- Accès à l'eau
 - Pas assez d'eau potable dans un village (*Problème*)
 - Bagarre entre femmes militaires et femmes civils à la source (*Conflit*)
- Education
 - Les parents et les enseignants se disputent les paiements des frais scolaires (*Conflit*)
 - Il y a un manque de bancs et de tableau pour permettre aux enfants d'étudier dans de bonnes conditions (*Problème*)
- Santé
 - La population accuse le personnel du centre de santé de les voler car ils les font payer, alors que dans le village d'à côté les soins de santé sont gratuits (*Conflit*)
 - Les médicaments sont trop chers au centre de santé (*Problème*)

Ainsi, il est important de ne pas confondre un problème et un conflit.

Comportements possibles face aux conflits



Face à un conflit, cinq comportements différents sont possibles :

1. La compétition (je gagne, tu perds) : je dois obtenir ce que je veux à tout prix, même si cela fera mal à l'autre. Une telle attitude conduit souvent à la violence. Les gens qui abordent le conflit de manière compétitive sont très sûrs d'eux-mêmes et ne coopèrent pas dans la poursuite de leurs propres objectifs aux dépens des autres. Pour être en compétition, ils sont dans une logique de pouvoir et utilisent tout pouvoir qui leur semble approprié pour gagner.

2. La soumission (je perds, tu gagnes) : pour éviter d'affronter l'autre, je renonce à faire valoir mes objectifs. Ce modèle est aussi répandu que la compétition. Cela n'apporte pas de solutions durables. Si quelqu'un soumis, c'est souvent parce qu'ils ont peur de perdre quand-même. Ce n'est pas qu'ils veulent trouver une résolution durable. Dès qu'ils seront plus forts, ils peuvent essayer de reprendre la compétition, et cette fois-ci, gagner.

3. La fuite (je perds, tu perds) : La fuite est surtout présente dans les situations où les gens ont peur d'aborder un conflit : ils ont soit peur de l'autre, manquent confiance en eux même, ou croient que le contexte n'est pas 'juste' pour entrer en dialogue. En effet la fuite symbolise plusieurs lacunes de la part des parties en conflits et du contexte qui ne favorise pas la gestion du conflit. Ainsi, lorsqu'on choisit la fuite, on peut éviter une discussion ou la reporter, se retirer de la situation menaçante ou détourner l'attention. Ils perçoivent le conflit comme sans espoir et donc comme quelque chose à éviter. Pourtant, quand on ne fait pas face à un conflit, il devient comme le volcan : il reste dangereux car il peut exploser à tout moment.

4. Le compromis : on s'efforce par la négociation, de sauvegarder l'essentiel pour chaque partie engagée. Le compromis consiste à tenter de trouver pour les conflits des solutions rapides et acceptables par tous qui satisfassent partiellement les deux parties. Le compromis consiste souvent à « couper la poire en deux » ou à faire des concessions réciproques. Le compromis peut également se faire sur base de la perception du pouvoir de l'autre. Par exemple, on 'donne' quelque chose aux gens qui ont les armes pour les calmer : on appelle cela un compromis, car chaque personne a gagné un peu et perdu un peu, mais en réalité le cœur du problème n'est pas résolu.

5. La collaboration (je gagne, tu gagnes) : Les gens qui utilisent ce style reconnaissent souvent qu'il y a des tensions dans les relations et des points de vue divergents, mais ils veulent travailler à résoudre les conflits dans la durée. Dans ce modèle, les intérêts des uns et des autres sont pris en compte par toutes les parties. C'est une attitude positive, qui permet souvent la gestion pacifique des conflits. Cette approche nécessite tout d'abord un dialogue entre toutes les parties, pour que chacun puisse exprimer ses besoins et ses intérêts (et pas seulement ses positions). Ensuite, cette approche nécessite d'être créatif pour trouver des solutions qui répondent aux besoins et intérêts des deux parties.

La collaboration, la meilleure des options !

La collaboration est le seul des cinq comportements possibles face à un conflit qui se penche sur le cœur du conflit : alors que les 4 autres attitudes se focalisent sur les positions des parties, la collaboration se penche sur les intérêts et besoin pour trouver une solution gagnant-gagnant pour toutes les parties.

Les trois « N » du conflit

Pour bien comprendre le conflit, nous pouvons le caractériser par « les 3N » :

Les conflits sont un phénomène NATUREL : c'est -à- dire que les différences qui nous viennent de la NATURE peuvent déjà des sources des conflits. Le monde est caractérisé par la diversité : nous sommes de tailles, de races, d'ethnies, de tribus, de langues différentes. Face à cette diversité naturelle, les conflits naissent également naturellement.

Les Conflits sont un phénomène NORMAL : Suite à la diversité du monde, évoqué ci-dessus, il est normal que certaines ambitions, désirs, besoins ou rêves des différents habitants du monde soient incompatibles. Ainsi par exemple, un pays A est doté en quantités très grandes de ressources naturelles (or, forêts, diamants), tandis que le pays B n'a presque aucune ressource : cette diversité entre les deux pays est un phénomène *naturel*. Cette nature peut de façon *normale* conduire à des conflits lorsque dans le pays B, un grand besoin de ressources en or, forêt ou diamant se fera ressentir.

Les conflits sont un phénomène **NEUTRE** : c'est-à-dire qu'ils ne sont ni négatifs, ni positifs. C'est notre manière de gérer les conflits qui détermine s'ils vont déboucher sur un résultat positif ou négatif. Exemple : le feu qui sert à brûler mais aussi à cuire les aliments.

Dans un petit village congolais, deux jeunes garçons souhaitaient remettre en cause l'intelligence et la sagesse du vieux chef de village. En effet, celui-ci avait toujours réponse, et les deux jeunes voulaient le ridiculiser en lui prouvant qu'il pouvait lui aussi avoir tort. Ainsi, pour mettre en œuvre leur plan, ils capturèrent un joli papillon, qu'ils cachèrent dans leurs mains fermées. Arrivés chez le vieux chef, ils lui demandèrent : « Chef, toi qui est si sage et si intelligent, toi qui as réponse à tout, dis-nous : le papillon que nous tenons en main est-il mort ou vivant ? ». Les jeunes s'étaient mis d'accord que si le chef répondait « vivant », ils écraseraient le papillon pour le tuer ; s'il répondait « mort », ils ouvriraient les mains pour libérer le papillon. Ainsi, le chef aurait tort et il serait humilié. Le vieux chef, qui était définitivement plus sage que tout le monde dans le village, répondit ainsi : « La vie du papillon dépend de ce que vous en ferez ! ».

Vers une définition positive des conflits

危机

En chinois, le mot « CONFLIT » se traduit par « WEIJI » : « WEI » signifie « DANGER » et « JI » signifie « OPPORTUNITE ». Ainsi, tout comme le dit cette définition, les conflits peuvent être sources de misères, mais ils peuvent aussi déboucher sur des suites heureuses. Il est dès lors nécessaire de dépasser la vision négativiste des conflits pour apprendre à voir le conflit comme une source d'opportunités. En effet, c'est grâce aux conflits que la société est en perpétuelle évolution, que le monde évolue.

Ainsi, grâce aux conflits :

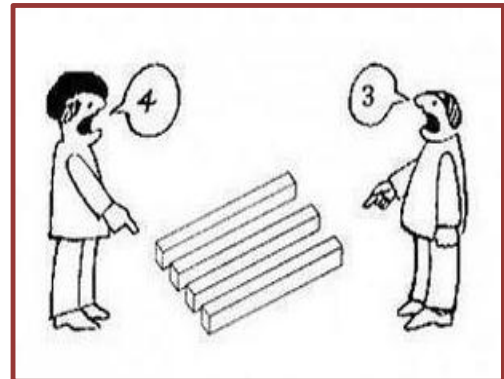
- Les parties peuvent se rendre compte qu'il y avait un problème ;
- Le conflit met en évidence le besoin de communiquer ; et
- Ils peuvent amener des changements bénéfiques aux parties, en nous faisant apprendre des points des vues des autres.

Exemple : des travailleurs refusent de continuer à travailler dans les conditions très mauvaises dans lesquelles leur employeur les met. Ils entrent en grève, en conflit ouvert avec leur employeur. Grâce à ce conflit, des négociations s'initient et résultent dans une nouvelle législation qui protège mieux les travailleurs et clarifie la manière de résoudre des conflits entre travailleurs et employeurs.

Exemple : Un conflit entre frères et sœurs autour des suspicions de favoritisme par leurs parents, crée de nombreuses crises entre les enfants de la famille. La situation devenant intenable, les parents décident d'initier une conversation de famille : grâce à cette conversation à cœur ouvert, la confiance et la transparence augmentent au sein de la famille.

Perceptions et préjugés

La perception est ce qui sert aux êtres humains pour donner du sens au monde qui les entoure. En effet, nous sommes en permanence submergés par des stimuli externes et pour arriver à donner un sens à tout cela, notre cerveau fait des interprétations. Pour cela, il se base sur nos expériences passées, sur notre culture, sur nos intérêts. Ainsi, il arrive que face à une même réalité, deux personnes ou deux parties aient des perceptions différentes qui résultent dans des interprétations divergentes d'une même réalité, comme l'illustre cette image.



L'arrivée d'un policier au coin de la rue :

- Est perçue comme une source de sécurité dans un pays où la police est effective, car dans le passé on a vu régulièrement la police apporter le calme dans des situations de chaos
- Est perçue comme une source d'insécurité dans un pays où la police est corrompue et dysfonctionnelle, car dans le passé on y a vu régulièrement la police voler la population

Le port de la mini-jupe :

- Est perçu comme un signe de modernité dans certaines cultures, car on y valorise les stars du cinéma et de la télévision qui portent ce type de vêtements
- Est perçu comme un signe de vulgarité et de manque de respect dans d'autres cultures, car un tel habillement est associé avec d'autres comportements mal vus dans cette culture (ex : sexe, individualisme)



Ces perceptions ne sont pas « justes » ou « fausses ». Elles sont, tout simplement. Les perceptions peuvent limiter nos capacités de comprendre ce que l'autre pense, perçoit. Cela peut aussi limiter nos options pour agir. Or, pour comprendre et analyser un conflit, il est important de pouvoir se mettre dans la peau de toutes les parties au conflit et de comprendre leur perception du monde et du conflit.

Certaines personnes voient dans cette image une jeune femme de profil, qui regarde vers l'arrière et dont on ne voit qu'un bout du nez et l'oreille, et qui porte un collier noir. Tandis que d'autres y verront une vieille dame au nez et au menton crochu, et à la fine bouche, dans un grand manteau de fourrure.

Qui a raison ? Qui a tort ?