

Retour sur l'atelier « Dépasser le conflit pour renouer avec l'action »

Animé par Fanny LE MOAL et Marie ERAUD de l'IFREE

Jeudi 14 novembre 2024 de 14h00 à 17h30 / Forum TMR – CPA Lathus

Un atelier suivi par dix participant.e.s, des Deux-Sèvres, des Landes, de l'Anjou ... pour échanger sur le terme du conflit, caractériser ce qui fait conflit et repérer les marges de manœuvre.

Conflit ?

Chaque participant décrit l'image qu'il a du conflit : manifestation des agriculteurs, tensions autour de l'usage de l'eau, taxe GEMAPI, bassines, connexion des étangs, l'intérêt particulier face à l'intérêt collectif ... Mais le conflit cela peut être aussi peser ses arguments afin d'être soutenus, la peur qu'il nous procure, l'envie de le fuir ou au contraire l'aborder comme une étape normale dans l'avancée de nos dossiers.

Malgré des territoires bien différents, on retrouve des points communs dans les sources de conflit : la méconnaissance du sujet, les intérêts particuliers, la peur du changement, la mauvaise foi, le manque de courage de certaines institutions.



Le conflit, de quoi on parle ?

Le conflit est un combat, une lutte, des positions qui s'opposent. Il génère de la tension, c'est une machine qui s'entretient, qui se nourrit. Ce sont deux récits qui ne se recouvrent pas ; une partie dit une vérité et l'autre aussi ! Il y a conflit quand ce n'est plus supportable, quand on ne veut plus de cette situation ou parce que l'on veut s'affirmer.

Mais c'est aussi une manière de rester en relation, en lien avec l'autre.

Dans une perception francophone, le conflit est un problème. Alors que c'est quelque chose de vivant, un lien, une occasion de traiter un problème. On passe d'une vision négative du conflit à une conflictualité positive, par une transformation fertile.

Au-delà de l'émotion, de la crainte que le conflit inspire en soi, il faut arriver à le voir comme quelque chose de positif, afin qu'il soit vecteur de transformations, d'avancées.

« La relation entre les humains, un malentendu permanent. »

Si le malentendu persiste, le conflit apparaît. Il est compliqué de passer au-delà des tensions de base avec certains individus, d'effacer le malentendu avant l'apparition du conflit. C'est pourtant ce qu'il faut résoudre avant d'espérer avancer.

Passer de « c'est toi le problème » à « c'est quoi le problème ? »

Il est dur de savoir ce qu'il y a à l'intérieur de l'autre, ce qui le pousse à tenir telle ou telle position, pourquoi il explose sans raison apparente, pourquoi il refuse le dialogue avec tel ou tel, de s'installer autour de la même table.

Quand la relation entre les personnes est altérée, le *qui* prend le dessus sur le *quoi*. Il faut alors chercher les points d'accords, puis approfondir les désaccords. Il faut s'expliquer pour mieux comprendre le problème ... Le comprendre pour le traiter. On est passé du *qui* au *quoi* !

La confusion entre problème et personne

Le conflit est latent, il peut venir d'une relation interpersonnelle, de l'histoire du territoire, de la structure que l'on représente ... Un élément déclencheur, parfois anodin, peut provoquer des sentiments d'injustice, de trahison. L'absence de réparation désigne l'autre comme étant le problème. C'est l'escalade conflictuelle, qu'il faut redescendre en se concentrant sur cette relation de personnes.

La vie est une multitude de groupes. On priorise en permanence l'un ou l'autre, sa famille, son réseau professionnel, son couple, son territoire, ses amis ... Le message est alors dur à capter, à comprendre pour l'autre. C'est souvent la source des conflits de loyauté.

L'iceberg du conflit

Il faut aller voir ce qu'il se passe en-dessous, sous le litige, les positions, le projet ... et aller regarder du côté des intérêts, des ressentis, des motivations, des préoccupations, des besoins et même des valeurs. Celles-ci sont souvent un élément fort de compréhension du conflit.

Quand on est dans le conflit, il faut retravailler la relation. Tant qu'elle n'est pas réparée, on n'écoute pas le fond. Si on ne peut pas la réparer, il ne sert à rien de s'y ancrer, de s'y épuiser.

Il faut parfois retravailler l'histoire du conflit pour mieux en sortir, réinterroger parfois la pertinence de l'existence d'une structure, d'un syndicat par exemple. Parfois, le conflit peut s'arrêter avec la disparition d'une génération ... mais il peut aussi se transmettre. Il devient alors un conflit de loyauté.

Séquence Emotions



Pour terminer cet atelier, des mises en situation ont permis aux participants d'entrevoir la gestion de leurs émotions lors d'un conflit, de comprendre que leur place, leur posture pouvait exacerber, ou au contraire apaiser les tensions. Le technicien est au cœur des choses. Il ne doit pas craindre ses émotions, mais mieux les connaître, mieux se connaître afin d'anticiper ses réactions, en tant que professionnel.

Il y a des émotions que l'on accueille moins bien que d'autres ... On entre en résonance avec l'autre. Parfois un rapport homme / femme, professionnel / élu ... peut biaiser l'écoute de l'autre. Ce n'est pas lui ou elle qui me dérange, c'est ce que cela fait résonner en moi qui pose problème ... *Tu cries, je m'énerve, je crie, tu t'énerves, tu cries* ... Il faut savoir stopper ce cycle sans fin, en prenant le temps de se calmer, en adoptant un ton calme.

Le professionnel doit savoir identifier ses émotions, prendre appui sur ses fonctions pour ne pas être dans la réactivité. Si besoin, il doit pouvoir en parler avec ses collègues. On peut s'user émotionnellement dans ces conflits, ne plus comprendre l'autre et avoir envie ... du pire. Il faut tenter de se reconnecter avec l'autre pour retrouver de l'empathie, du réseau dans notre territoire.

Un dialogue compliqué, une écoute active

Toujours en situation, les participants ont expérimenté l'écoute active, en face-à-face. A l'écoute, il leur fut parfois difficile de ne pas intervenir, laisser l'autre dérouler son récit, sans l'interrompre, sans donner son ressenti. Mais cette posture les impliquait plus dans son histoire, laissait l'autre se livrer plus.

Parfois la place du technicien est d'être un tiers neutre, surtout quand il est encore à la recherche de compromis. Il n'est alors plus dans la posture « *si j'explique, ils vont comprendre* ». Il doit s'habituer à ne pas renchéris de suite, à laisser l'autre aller au bout de sa réflexion, de son discours. L'émotion redescend, l'autre a le sentiment d'être mieux compris, d'être plus pris en compte. On lui laisse le temps d'élaborer sa pensée, son discours, vers ce qui est important pour lui.



Cela nous permet de mieux comprendre l'autre, comment il fabrique sa *pelote*, pourquoi il en est là. Nous ne sommes plus dans l'escalade arguments / contre-arguments.

La question de la confidentialité peut se poser, par exemple pour le chargé de mission qui travaille pour un président en qui l'autre n'a pas confiance. Dans cette position de tiers neutre, il faut être indépendant, ne pas avoir pouvoir de décision, être neutre, accepté par tous les acteurs. C'est une posture difficile à tenir, à obtenir. Le lieu est important. Il ne s'agit pas de tout comprendre mais que les différentes parties se comprennent.

