



Conflits

Sélection bibliographique commentée

2017

INTRODUCTION

« Aspirer à créer un groupe sans structure est aussi inutile et trompeur que prétendre qu'il existe des informations 'objectives', que les sciences sociales sont 'dégagées des valeurs', ou qu'il existe une économie 'libre'. Un groupe laissé à lui-même est aussi réaliste qu'une société laissée à elle-même : la notion de groupe sans structure se transforme en un rideau de fumée qui favorise les puissants ou les chanceux qui peuvent établir leur hégémonie indiscutable sur les autres. Cette forme d'hégémonie peut s'établir très facilement, parce que la notion 'd'absence de structure' n'empêche pas la formation de structures informelles : elle n'empêche que celle des structures formelles. De même, la philosophie du 'laisser-faire' n'a pas empêché les puissances économiques d'établir un contrôle sur les salaires, les prix et la distribution des biens ; elle a juste empêché le gouvernement de le faire. Ainsi, l'absence de structure devient un moyen de masquer le pouvoir (...). »¹

Certains groupes, pour des raisons liées à une volonté de libération de la parole ou de prise de conscience, refusent toute structure objective alors que d'autres imposent à leurs membres un cadre rigide qui peut apparaître hiérarchique et autoritaire. La question qui nous guide ici est de comprendre de quoi un groupe a besoin pour que le conflit puisse s'exprimer et avoir la chance de se résoudre. Existe-t-il un document clair décrivant le cadre de bienveillance dans lequel doivent se dérouler les échanges ? L'information circule-t-elle de manière horizontale et fluide ? Y-a-t-il quelqu'un-e de prévu à qui s'adresser lorsqu'un conflit fait surface, des personnes référentes vers lesquelles se tourner ? Quels sont les recours possibles en cas de blocage relationnel ? Etc.

Les ouvrages de cette sélection vous permettront d'aborder la problématique du conflit à partir de la notion de structure telle que nous venons de l'évoquer.

Nous commencerons par deux ouvrages (Robert Michit et Thierry Comon ; Bernadette Bayada et al.) afin de cadrer le sujet grâce à des concepts et des théories qui nous permettront d'envisager différents types de conflits, des propositions de résolutions, des pistes de prévention.

Vu que les normes sociales influencent également les individus dans les rôles qu'ils empruntent, impactant la qualité de leur relation avec les autres, nous vous proposons, avec l'ouvrage suivant, de faire un tour du côté de la psychologie des groupes avec Jacques-Philippe Leyens et Vincent Yzerbyt.

Avec l'ouvrage de Jean Nizet et Jean-Pierre Hiernaux, nous nous intéresserons ensuite aux conflits en milieu scolaire par la mise en évidence du décalage entre la réalité d'une formation et ce que les apprenant-es viennent y chercher. La nécessité de réduire ce décalage amène les auteurs à proposer l'analyse transactionnelle et la méthode Gordon comme outils d'analyse et d'intervention.

¹ Jo FREEMAN, *La tyrannie de l'absence de structure*, in *Infokiosques.net*, 1972 (2017 pour cette traduction en français), p.5 (https://infokiosques.net/IMG/pdf/La_tyrannie_de_l_absence_de_structure-24p-A5-fil.pdf).



Enfin, des récits de cas concrets (Danièle Crutzen et Jacques Debatty) nous mèneront au point central de notre sélection : l'importance de la ritualisation du traitement des conflits.

Pour nourrir cette réflexion, nous vous proposons une petite incursion dans le fonctionnement des groupes, le rapport de leurs membres à la structure, aux rôles, à la prise de décision..., en lien avec l'importance de garder des traces comme « reconquête » de ses propres pratiques (David Vercauteren) ; et nous porterons une attention toute singulière au récit d'une expérience qui s'est déroulée à la clinique de La Borde (Loir-et-Cher, France), lieu de développement de la psychothérapie institutionnelle. C'est de cette expérience que naîtront la pédagogie institutionnelle (ouvrage de Francis Imbert) et l'analyse institutionnelle (article de Francis Tilman).

Dans une certaine continuité, le dernier ouvrage (Starhawk) nous fournira, à partir de l'expérience des groupes d'affinités, des outils pour réaliser un changement de paradigme, repenser notre rapport au monde et « rêver l'obscur ».

Par Aline JACQUES



SELECTION

MICHIT Robert, COMON Thierry, **Conflit. Comprendre et pouvoir agir**, Chronique sociale, 2005, 173 p.

Le conflit naitrait, selon les auteurs, d'un positionnement de chacun des protagonistes dans des univers aux logiques divergentes et hétérogènes. À la suite de l'étude de nombreuses situations conflictuelles dans les milieux scolaire et associatif, au sein des entreprises ou encore entre citoyens, les auteurs ont observé la répétition de plusieurs ensembles de règles de développement des conflits. S'opposant à l'idée qui voudrait que les objectifs des relations humaines soient imprévisibles, ils affirment que les conflits peuvent se résumer à quatre dimensions fondamentales qui vont déterminer quatre classes de conflits correspondantes : conflit d'avoir, conflit de pouvoir, conflit de défense d'identité et conflit de libération. Chacune de ces classes nécessite, selon eux, une démarche spécifique de résolution. Tout individu peut activer l'un de ces quatre états. Il peut passer de l'un à l'autre, mais ne se trouve jamais que dans un seul à la fois. Les auteurs mettent à disposition une grille d'analyse des conflits qui permet de distinguer à la fois l'évolution possible des caractéristiques des conflits, selon leur étape de développement, et les moyens de gérer cette évolution. Dans la deuxième partie de l'ouvrage, les auteurs se réfèrent au concret, tant dans l'explicitation immédiate du modèle que dans les méthodes de résolution abondamment illustrées d'exemples. La catégorisation des conflits et la proposition un peu systématique de modes spécifiques de résolution des conflits peuvent sembler un rien formelles, mais l'ouvrage brosse un portrait assez large du sujet qui nous occupe, dans lequel chaque formateur·rice pourra puiser les éléments qui lui parlent.

BAYADA Bernadette, BISOT Anne Catherine, BOUBAULT Guy, GAGNAIRE Georges (dir.), **Conflit. Mettre hors-jeu la violence**, Chronique Sociale, 2010, 143 p.

Ce livre décrit ce qu'est l'approche non violente du conflit. Selon les auteur·e·s, il y a souvent confusion entre violence et conflit. Pourtant, le conflit fait partie de la vie. C'est le résultat de la confrontation des besoins, des intérêts ou des valeurs. L'image souvent négative que nous en avons nous conduit à en avoir peur et à chercher à le fuir. Ce livre insiste sur l'importance d'apprendre à écouter, à exprimer ses sentiments, à négocier, à être médiateur... pour ne citer que quelques-unes des aptitudes nécessaires. L'objectif est qu'au-delà de leur opposition et hors de tout débordement de violence, les protagonistes puissent être capables de chercher ensemble une solution.

Le livre compile, à partir de nombreuses expériences, des analyses, des repères pour changer l'approche du conflit et sa résolution. Il peut répondre aux préoccupations des personnes et des organismes qui cherchent comment prévenir la violence individuelle et sociale, et éduquer à la résolution non violente des conflits. Il traite non seulement des conflits entre plusieurs protagonistes mais se penche également sur nos conflits intérieurs qui rejaillissent sur nos relations aux autres et notre vie en société.

LEYENS Jacques-Philippe, YZERBYT Vincent, **Psychologie sociale**, Mardaga, 1997, 368 p.

La psychologie sociale a connu un essor considérable dans les pays anglo-saxons mais a peu pénétré dans les pays de langue française, à part quelques rares exceptions telles les recherches de Milgram sur la soumission à l'autorité. Pourtant, son champ d'intérêt est beaucoup plus large puisqu'elle s'intéresse à autrui d'un triple point de vue : sa connaissance, les influences réciproques entre soi et autrui, et les interactions sociales. Pour chacune de ces thématiques, le présent ouvrage fait le point sur les faits expérimentaux déjà bien établis au moment de la rédaction de l'ouvrage.

La première partie traite de sociabilité, de formation d'impressions, de jugements sociaux et d'inférences causales à propos du comportement d'autrui. La deuxième partie envisage notamment les attitudes et leur changement, l'impact des normes et des rôles, le conformisme et l'innovation. La troisième partie est consacrée à l'attraction et à l'altruisme, à l'agression et aux relations entre groupes. Il relativise l'intention de l'acte en fonction du point de vue de la « victime », de l'« agresseur·euse » ou de l'« observateur·rice » et permet de prendre du recul par rapport aux aprioris. Les thèmes sélectionnés montrent que les recherches en psychologie sociale, effectuées en laboratoire, offrent d'innombrables possibilités d'application.



Chaque chapitre est émaillé d'exemples concrets, de faits divers, pour montrer la pertinence des recherches en psychologie sociale par rapport aux événements, grands et petits, auxquels tout le monde est journalièrement confronté, y compris dans les centres d'alphabétisation.

NIZET Jean, HIERNAUX Jean-Pierre (dir.), Violence et ennui. Malaise au quotidien dans les relations professeur-élèves, PUF, 1984, 124 p.

En classe, les élèves de milieux populaires fréquentant l'enseignement technique et professionnel expérimentent souvent l'ennui et la violence. Serait-ce à cause d'un décalage entre la réalité de la formation et ce qu'ils sont venus y chercher ? Dans l'ouvrage, ce décalage entre l'offre et la demande est décrypté sous l'angle des relations de pouvoir, c'est-à-dire comme « *des rapports où chacun des partenaires met en œuvre des moyens en vue d'amener chez l'autre des attitudes, des comportements qui sont dans la ligne de ses objectifs propres* » (p.31). Pour les élèves qui pensent au travail, au salaire, symbole d'indépendance, pour qui la formation doit être ancrée dans le réel avec une utilité immédiate (valorisation de « l'état d'adulte »), et qui, dans leur quotidien, se retrouvent confrontés à une formation dont l'utilité est différée (l'école fait appel à « l'état d'enfant ») et qu'ils ressentent comme trop rigide, le fossé est un sacré obstacle à l'apprentissage. Selon les auteurs, la connaissance des aspects fondamentaux du modèle culturel des apprenant·e·s permettrait aux enseignants de proposer une offre scolaire négociée : « *En pratique, l'enseignant aura à négocier avec ses élèves une offre dont certains éléments sont en continuité avec leur modèles culturel, d'autres en décalage.* » (p. 134). Lorsqu'il y aura décalage, celui-ci sera cette fois voulu par l'enseignant·e, en toute connaissance de cause.

En seconde partie d'ouvrage, les auteurs présentent l'analyse transactionnelle (« comment deux individus rentrent en relation ? ») et la théorie de Thomas Gordon sur la relation pédagogique « sans perdant » comme méthodes d'intervention.

Bien que pas récent du tout, cet ouvrage peut nourrir la réflexion et ouvrir des pistes de travail, non seulement pour tout enseignant·e mais aussi pour tout formateur·rice d'adultes.

CRUTZEN Danièle, DEBATTY Jacques, Entreprendre la violence à l'école. Apprendre à réfléchir en communication de crise, Edi.pro, 2010, 334 p.

Les auteurs envisagent la violence comme un langage de survie qui renvoie la culture dominante à ses héritages oubliés : la violence confronte l'école à un langage dont elle maîtrise peu ou pas les codes. Ils s'extraient d'une vision ethnocentriste et examinent, entre autres, les stratégies de prévention des comportements agressifs dans le règne animal.

Ce livre propose un mode d'emploi pour lire les expressions non verbales et pour y répondre dans une perspective éducative. Comment apprendre à entreprendre la violence ? Comment en ritualiser le traitement ? Comment rendre l'implicite explicite ? Faut-il exprimer ses émotions dans un groupe ? Si oui, comment ? Les émotions que nous croyons être universelles le sont-elles vraiment ? Qu'est-ce qui distingue la violence de la colère ? Pour répondre à toutes ces questions, les auteurs insistent sur l'importance de la mise en place d'un cadre rituel. Entreprendre la violence à l'école, c'est apprendre à lire des codes implicites, à ritualiser des signaux non verbaux et à marquer un territoire pédagogique. Ils insistent sur le lien entre les processus cognitifs et émotionnels, et mettent à disposition du lecteur un cadre théorique, des grilles de lecture, des stratégies et des méthodes pour agir. Les analyses et outils présentés peuvent s'appliquer à toutes sortes de conflits dans et en dehors du cadre strict de l'« école ». Le livre se termine par « cinquante situations sous la loupe », dans lesquelles bien des lecteurs pourront se retrouver.

VERCAUTEREN David (dir.), Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives, HB Éditions, 2007, 238 p.

Pour les auteurs, la plupart des groupes se focalisent davantage sur les objectifs à atteindre, les programmes à tracer, les agendas à remplir, mais ne portent que peu d'attention à l'écologie de leurs pratiques collectives, à leurs propres manières de faire et de s'envisager. Ce qui fait défaut, c'est la constitution d'une mémoire collective des pratiques. « *On n'est pas groupe, on le devient et la possibilité de ce devenir est à construire. Pour y arriver, nous avons besoin de cette mémoire, de cette culture des*



précédents pour ne pas répéter sans cesse les mêmes erreurs et renouveler nos usages, savoirs et pratiques. » Ainsi, la première chose à faire serait d'effectuer un recensement de tout ce qui tourne autour des questions de pouvoir, de fonctionnement des réunions, des rôles de chacun, de l'évaluation, des processus de décisions... « Si nous disposions ne serait-ce que de dix ou même d'un pour cent de ces histoires, avec leurs réussites et leurs échecs, sans doute nos aventures seraient-elles tout autres. »

Outre le « recensement des erreurs », l'ouvrage retrace plusieurs expériences collectives qui ont entrepris une reconquête de leurs pratiques. Une réflexion particulièrement poussée sur la structure des groupes nous est par exemple proposée dans la partie consacrée à la description de l'expérience menée à l'hôpital de La Borde (pp. 39-51) qui voulait révolutionner la manière dont on traitait les maladies mentales. Pour ce faire, la structure des organismes traditionnels a dû complètement être repensée afin de permettre une expérience de collectivité thérapeutique. Et par là, les auteurs nous entraînent à l'origine de la pédagogie institutionnelle : la psychothérapie institutionnelle.

Version en ligne (avec entrée par mots clés) : <http://micropolitiques.collectifs.net>

IMBERT Francis, Médiations, institutions et loi dans la classe. Pratiques de Pédagogie Institutionnelle, ESF, 2000, 132 p.

« Au commencement est le 'chaos', moment de confusion, d'indifférenciation où le désir ne peut émerger » (p. 15)². Telle est la thèse de départ de cet ouvrage pour aborder la question de la médiation, de la différenciation des places de chacun (séparation), afin de créer des alliances.

En écho à l'article de Noëlle De Smet publié dans le numéro du *Journal de l'alpha*³, qui propose d'instituer « des temps pour... » - comme les Conseils ou les Quoi de neuf ? - et qui resitue les contours de la pédagogie institutionnelle, cet ouvrage s'attache, à travers une trentaine de courtes monographies rédigées par des enseignants, à montrer comment on peut, très concrètement dans une classe, faire travailler « la loi » à partir de la mise en place de médiations (terme utilisé par l'auteur comme synonyme d'institutions). Il s'agit ici de témoignages d'institutrices maternelles et primaires mais la narration des processus de déblocage dans des situations concrètes est intéressante pour toutes les situations d'apprentissage. Dans le droit fil de la pédagogie institutionnelle, l'auteur offre des moyens aux enseignants pour que leur face-à-face quotidien avec les élèves soit autre chose qu'un rapport de forces qui dégénère en violence réciproque.

Avec des adultes, il ne s'agit pas, comme dans l'enseignement, de socialiser les apprenant-e-s, de leur apprendre à vivre en société, comme le propose Francis Imbert dans cet ouvrage, mais de « partager le pouvoir » et de « pouvoir ensemble », comme le dit Noëlle De Smet dans son article, de quoi nous convaincre que travailler en pédagogie institutionnelle est également possible avec des adultes.

TILMAN Francis, L'analyse institutionnelle [article en ligne], Meta-educ, non daté, 20 p. (version remaniée de la version publiée sur le site du Grain en 2007)

Dans les années 1960, une nouvelle perspective de recherche appliquée à l'action éducative et sociale voit le jour : l'analyse institutionnelle. Alliant psychologie sociale des groupes et analyse macrosociologique de la société, celle-ci vise à analyser les formes et rapports de pouvoir qui sont à l'œuvre, de manière implicite, dans les institutions et les organisations. Il s'agit de mettre en évidence les rapports de pouvoir réels mais camouflés « sous la fausse banalité de l'évidence », souvent à l'origine de conflits. Afin de mettre à jour ces rapports de pouvoir, l'analyse institutionnelle distingue d'abord trois « acteurs » : l'institué (l'ordre en place, le règlement de travail par exemple), l'instituant (celui ou celle qui remet en question la norme, l'institué), et l'institutionnalisation (l'intégration, la récupération de ce qui a été remis en question afin de le normaliser). Ensuite, elle recourt à un « analyseur », un évènement qui fait apparaître le non-dit de l'institution. Cet analyseur peut survenir naturellement ou être provoqué afin de forcer chacun à se dévoiler (par exemple, le refus par un formateur de procéder à l'évaluation de ses stagiaires, pourtant imposée par le pouvoir subsidiant). Enfin, en situation de conflit, trois stratégies peuvent être mises en place par les acteurs : le mode d'action institutionnel (exemple : une action syndicale via le conseil d'entreprise),

² Phrase inspirée du premier verset des *Métamorphoses* d'Ovide (entre l'an 1 avant J.-C. et l'an 8 après J.-C.). Voir : <http://bcs.fltr.ucl.ac.be/METAM/Met01/M01-001-252.html>

³ N°208 / 1^{er} trimestre 2018



le mode d'action anti-institutionnel (exemple : un refus explicite d'appliquer certaines décisions) et le mode d'action contre-institutionnel (exemple : un travail d'équipe non prévu par la direction).

Après une description des concepts de base et de la méthodologie de l'analyse institutionnelle, Francis Tilman nous invite à la lecture d'analyses de cas précis de résolution de conflits.

Article téléchargeable à la page : www.meta-educ.be/reservoir.html

STARHAWK, *Rêver l'obscur. Femmes, magie et politique*, Cambourakis, 2015, 352 p.

Le choix de faire figurer ce livre dans la sélection constitue une proposition de s'inspirer de certaines dynamiques de groupes d'affinités qui, dans leur constitution et leur raison d'être, s'éloignent des groupes de formation où on ne choisit pas ceux que l'on va être amené à côtoyer. Les groupes d'affinités sont souvent des regroupements d'amis de confiance, organisés d'une manière non hiérarchique au sein desquels les décisions sont prises par consensus.

Starhawk a de très belles pages sur les vertus des groupes, « *un manteau qui protège chacun de nous du froid, un filet qui nous reçoit quand nous tombons* ». Mais elle n'évite pas ce qu'ils peuvent aussi avoir de frustrant, d'exaspérant, d'ennuyeux, ni combien ils sont difficiles à organiser, à faire tenir, tout en respectant l'intégrité de chacun. Forte de son expérience et du savoir élaboré à cet égard avec ses compagnons de recherche et de lutte, elle décrit toutes sortes de méthodes pour tenter de remédier à ces difficultés : comment faire en sorte que les uns ne prennent pas trop de place tandis que d'autres se recroquevillent dans leur coin, comment circonscrire les orateurs qui tiennent le crachoir pendant des heures en soulant tout le monde, comment lever l'autocensure de chacun et permettre une expression franche sans pour autant laisser les conflits ravager le groupe...

Dans ce livre, Starhawk nous propose des pistes de réflexion sur les structures de groupe et décrit quelques outils pratiques de gestion du conflit comme l'écoute active, le brainstorming, l'autocritique, le consensus. C'est un véritable changement de paradigme que ce livre amorce ou alimente : par les nœuds qu'il défait, par les outils conceptuels qu'il propose pour penser son rapport au monde, à la nature et à la culture, à la singularité et au collectif.

Université de Paix, **Grilles et repères pour comprendre les relations conflictuelles** [ressources en ligne], publiées de novembre 2011 à avril 2017 (consultation le 17 octobre 2017)

Dans sa rubrique « Articles pédagogiques de fond », le site internet de l'Université de Paix offre de nombreuses ressources dont des grilles et repères pour comprendre les relations conflictuelles :

- *Niveaux d'actions pour créer le changement (dans les relations humaines)*
- *La grille d'intelligibilité du social de Jacques Ardoino appliquée au conflit* (et illustrée par un exemple dans un deuxième article)
- *Comment gérer un conflit au niveau où il se situe ?*
- *Outils pour désamorcer un conflit dans son équipe*
- *Face au conflit : repères de l'Université de Paix présentés par une formatrice*
- *De mon point de vue, j'ai toujours raison (perceptions et croyances)*
- *La « décentration », une compétence transversale en gestion de conflits*
- *Tous identiques, mais tellement différents (personnalités et caractères)*
- *Et si on osait le conflit ?*
- *Sommes-nous tous égaux face aux conflits ? Le point de vue de la théorie de l'attachement*
- *Les différents types d'attitudes possibles en situation de conflit* (DVD).

Ressources téléchargeables à la page : www.universitedepaix.org/ressources/archives-des-articles/articles-pedagogiques-de-fond

Aline JACQUES - Centre de documentation du Collectif Alpha

Ces documents sont disponibles en prêt au
Centre de documentation du Collectif Alpha :
rue d'Anderlecht, 148 - 1000 Bruxelles
tél : 02 540.23.48 - courriel : cdoc@collectif-alpha.be
Catalogue en ligne : www.cdoc-alpha.be

