



Prévention et transformation constructive des situations conflictuelles dans le processus multi-acteurs

Hervé Ott*

Photo : COTA

La prise en compte de la complexité des situations est devenue incontournable face à la mondialisation des échanges. Or cette complexité est aussi interne aux groupes d'acteurs issus de la société civile, car les phénomènes d'interdépendance sont de plus en plus grands...

Chaque groupe doit être en mesure d'analyser finement ses dépendances, ses contradictions, ses peurs, pour les transformer en leviers de changement... C'est parce qu'on tend à nier ces difficultés, qu'il est difficile de les aborder quand elles deviennent flagrantes. Il faut donc chercher à associer les populations directement concernées, les aider à définir les difficultés auxquelles elles sont confrontées, puis recenser tous les autres acteurs en liens avec leurs activités (services, administrations, commerce, industrie) pour les associer à l'élaboration d'une démarche commune.

La complexité

Cela suppose de la part des leaders sociaux de grandes capacités d'écoute, de médiations et de respect des spécificités de ces trois différents

secteurs que sont l'État, le marché et la société civile. Une population donnée doit accepter de se confronter aux logiques de partenaires secondaires et de ses adversaires.

Il faut dépasser la potentielle rivalité entre les différents leaders associés pour une cause commune mais peut-être concurrents sur d'autres terrains. Leur capacité à s'entendre dépend des relations personnelles qu'ils arrivent à nouer tout en respectant leurs éventuelles divergences de vues.

L'établissement d'un "rapport de forces" pour mettre en œuvre un changement, demande une grande cohérence interne (à construire progressivement et à renforcer pour s'inscrire dans la durée) : c'est cette force qui permet de mobiliser le soutien des spectateurs et de vaincre les résistances passives des opposants.

Il faudra aussi à apprendre à utiliser des techniques permettant de résister sans se laisser entraîner dans un cycle violent de réactions et de répressions.

Transformation" plutôt que "résolution

Les conflits sont la trame de la vie. Ils peuvent conduire à des transformations relationnelles ou sociales importantes. Néanmoins on ne peut pas les "résoudre" comme on le ferait d'un problème (pour autant qu'il soit correctement posé). C'est des processus, une dynamique souvent associée à de la souffrance, dont il est difficile de cerner tous les paramètres. Un problème, c'est aussi quelque chose de stable, de cerné, de défini ; un conflit est instable, évolutif, en permanente transformation.

Il est frappant de lire dans la presse que tant d'"experts" écrivent que "la seule solution c'est...". Quel que soit le domaine, il y a tant de paramètres entrant en compte dans les situations à changer, depuis la psychologie des acteurs, jusqu'à leurs valeurs et représentations culturelles inconscientes souvent antagonistes en passant par toutes sortes de structures (organisations, institutions, entreprises etc) ! L'illusion de "la seule solution" relève de la "toute-puissance" et de la croyance que le fait de modifier un paramètre fait bouger tous les autres dans le même sens, c'est-à-dire le meilleur ! Combien de solutions "uniques" se sont avérées catastrophiques avec du recul.

On ne peut pas faire changer les gens à partir de la seule rationalité. On ne fait pas changer les autres : ils changent quand ils y trouvent leur intérêt et que cela va leur permettre de moins souffrir. Les acteurs d'un conflit doivent donc être impliqués dans sa transformation.

Conflits d'intérêts¹

Quand des intérêts divergent, il est possible de négocier. A condition d'en rester à des choses concrètes des divergences sans dérapier dans des attaques personnelles : tout doit se passer dans le cadre du respect de la loi qui interdit même les injures et diffamations. Au besoin, il faut faire appel à un tiers juge, arbitre, conciliateur ou médiateur.

Tous les groupes de pression peuvent se reven-

diquer d'intérêts spécifiques à défendre et on pourrait espérer que l'Etat garantisse la régulation de tous ces intérêts, divergents sur certains aspects, convergents sur d'autres. Mais celui-ci étant lui-même dirigé par des personnes qui défendent aussi leur part d'intérêts, influencées dans leurs décisions par des lobbys, il est nécessaire d'être vigilant et prêt à faire pression sur le gouvernement pour faire aboutir de légitimes revendications, sinon pour obtenir qu'il applique les lois dont il est garant.

Il n'est donc pas suffisant de distinguer conflits armés et conflits sociaux, car rien ne précise que leur caractère "social" ne s'accompagne de violences cachées, plus ou moins légitimées, préjudiciables à leur transformation.

Globalement, les conflits d'intérêts peuvent trouver une issue favorable à tous les protagonistes à travers la négociation, sauf si la justice intervient comme arbitre. Encore faut-il être reconnu ou identifié comme "partenaire" du conflit. Car aussi longtemps qu'on ne représente pas une "force" d'opposition remarquable, l'adversaire peut nier notre existence.

Peut-être faudra-t-il établir un "rapport de forces" pour être identifié comme vis-à-vis respectable et espérer obtenir une négociation. Pour l'obtenir, il faut au préalable réunir le plus grand nombre de personnes ayant des intérêts communs à défendre et mettre en œuvre des actions de popularisation et de pression.

L'unité du mouvement est la source de sa force. Cela implique l'existence d'une autorité qui sache la créer, la conforter, la représenter.

Il est tentant pour les "dirigeants" de vouloir aller un peu plus vite dans la confrontation, au détriment du temps nécessaire à construire et conforter l'unité du mouvement : c'est précisément le recours à des moyens perçus comme plus ou moins violents qui va mettre en danger cette unité. Le petit avantage acquis par un "coup de force" sur le terrain risque de se transformer en gros ébranlement de la confiance envers les responsables.

Unité et confiance dépendent de la transparence dans la conduite du mouvement, du respect des pratiques culturelles locales comme des capacités à construire du consensus : la pratique dite "démocratique" des votes majoritaires renforce trop souvent les clivages et les oppositions et exclut les minorités en refusant de prendre en compte leurs visions. Les pratiques de consensus dynamique au contraire favorisent la cohésion durable d'un groupe.

Conflits d'identités

Les conflits d'identité se caractérisent par un affrontement d'identités individuelles, sociales ou culturelles. L'éventail des conflits d'identité va de la dévalorisation et l'insulte à la mort physique, en passant par toutes les formes de mise en danger de l'identité, du corps et des biens de l'individu.

Les identités sont superposées aux intérêts des personnes, groupes, ethnies, nations. Cela entraîne la stigmatisation des adversaires transformés en ennemis, dans le but de souder les rangs "contre". Ce qui provoque une escalade dans la dynamique de la violence, laquelle va se révéler "symétrique" (à l'attaque va répondre une contre-attaque chaque fois plus forte...). C'est pourquoi il faut entendre "identité" dans son double sens :

- identité qui définit la personne (comme dans "carte d'identité"), ou le groupe ou l'ethnie ;
- identité comme ce qui est identique, ici symétrique. Cette notion est fondamentale pour orienter les méthodes d'actions de résistance et de défense des droits, des intérêts en jeu.

Des pratiques agressives, trop souvent démagogiques, renforcent le camp des adversaires (réflexe de corps) et fissurent à long terme l'unité des mouvements de revendication à cause de la répression qu'elles provoquent. La conduite d'un conflit social ou international doit tenir compte des opinions publiques, lesquelles condamnent à long terme le recours à la violence, quelle qu'en soit la cause.

La violence de réaction est généralement justifiée par la violence d'oppression et de répression. Pour autant, rien de durable n'a jamais été construit par des moyens contraires au respect des droits des humains. Il y a une logique de la violence qui réclame toujours plus de violence pour réduire une autre violence...

Derrière tout conflit d'identité, il y a un conflit d'intérêt masqué. Aussi, est-il indispensable de revenir au véritable conflit d'intérêts identifiés, qui lui pourra être traité par l'arbitrage, la conciliation, la négociation ou la médiation. C'est ce qui se passe dans la plupart des conflits quand ont été épuisés les moyens qui faisaient espérer la défaite de l'ennemi, qu'il faut bien reconnaître comme adversaire.

Conflits de valeurs

Les conflits de valeurs sont à la charnière des deux catégories précédentes, parce que les valeurs sont souvent associées aux identités culturelles, quand, par exemple, on parle des rapports homme-femme ou de la démocratie... Les traiter comme des questions d'identités permet d'éviter de se questionner sur la réalité que nous vivons : y a-t-il réelle égalité entre hommes et femmes chez nous ? Nos pratiques "démocratiques" sont-elles des modèles ?

Nous considérons nos limites comme acceptables, mais pas celles des autres. Et oublions que telle valeur ne trouve son application que récemment chez nous.

Or, les conflits de valeurs sont des conflits d'intérêts, pas seulement parce que nous les invoquons quand cela nous arrange mais parce que toutes les valeurs sont en fait la reconnaissance et la validation collective et culturelle des "besoins fondamentaux" de la personne (amour, reconnaissance, sécurité - repères, autonomie, créativité). De ce point de vue donc, les valeurs correspondent à des "intérêts".

Chaque valeur est légitime, mais on n'a pas forcément les mêmes échelles, qui révèlent des représentations, des idéologies : le "mérite" est-il

plus important que la "dignité" ? L'"ordre" que la "justice" ?

Il n'est pas légitime de condamner les valeurs des autres, sauf si la loi prévoit des dispositions particulières. Respecter les personnes qui affichent des valeurs différentes des miennes ne revient pas à les approuver. Je peux dire mon désaccord sans pour autant insulter, diffamer. D'autant que l'attachement viscéral à telle ou telle valeur peut aussi cacher des peurs profondes.

La réussite d'une lutte populaire dépend des moyens qu'elle va mettre en œuvre, si on entend par "moyens" tous les outils de résistance vis-à-vis des adversaires et aussi tous les outils de renforcement interne du mouvement.

L'unité

C'est dans l'unité d'un mouvement que réside sa force. Tout doit être mis en œuvre pour réunir les individus et les groupes qui partagent les mêmes intérêts. L'unité doit se construire et s'entretenir à partir du respect des différentes identités : elle sera forte s'il y a de la confiance entre les membres. L'unité, plus que le nombre, est le pivot central de la réussite d'un mouvement social ou d'une résistance. C'est ce qui permet de s'inscrire dans la durée et de transformer les conditions qui ont favorisé la dégradation de la situation à l'origine du conflit.

À côté de la confiance, c'est la recherche du consensus qui sera un instrument essentiel à la croissance d'un mouvement social. Son unité doit aussi être construite autour d'une charte qui fédère les intérêts et les valeurs du plus grand nombre sans hiérarchisation, dans la limite de contradictions trop flagrantes. Cette charte doit aussi, à travers ses valeurs, indiquer les limites des formes d'action qu'elle respecte, notamment son refus de la violence à l'encontre des personnes.

La confiance

La confiance est l'expression d'un sentiment de sécurité. La méfiance exprime une insécurité et la défiance, une relation de rivalité. Chacun de nous peut avoir des critères différents de confiance mais globalement nous avons besoin de repères, de pouvoir compter sur telle ou telle personne sans risquer d'être "trahis". Il en va de même dans les groupes.

Nous prenons rarement la peine de définir nos propres critères de confiance pour permettre aux autres de savoir où ils doivent être particulièrement vigilants.

Il y a aussi des éléments universels qui favorisent la confiance : le non-jugement des personnes (et le refus de toute les formes de dévalorisation), le respect de la confidentialité, l'écoute empathique, le respect des différences et bien entendu l'interdit de toute agression physique.

Ces éléments doivent être garantis dans tout groupe. Comme il ne suffit pas de dire qu'ils doivent être respectés, il faut déléguer des personnes du groupe reconnues pour leur sagesse afin qu'elles interviennent avec autorité lorsqu'une limite est franchie.

Pour construire un groupe, il faut par ailleurs veiller à ce que les nouvelles personnes soient accueillies, intégrées.

Pour créer la confiance, il faut prendre du temps pour faire la fête, pour rire ensemble. Toute rencontre de représentants institutionnels devrait être mise à profit pour créer des liens interpersonnels, de la relation, par-delà les statuts et les fonctions.

Il faut aussi se donner le temps de s'écouter quand il y a des choses difficiles à vivre : chaque personne a le droit de vivre et d'exprimer des émotions mais elle doit aussi pouvoir les assumer elle-même. Car les phénomènes d'émotions

collectives peuvent se transformer en processus de bouc émissaire si l'expression émotionnelle est trop fusionnelle, au lieu de rester individuelle. Il faut donc connaître les techniques d'animation pour accueillir et canaliser les émotions individuelles dans un groupe.

Il est enfin possible d'approfondir la confiance dans un groupe avec des jeux - exercices physiques, qui permettent de diminuer la peur du jugement des autres, la peur de l'inconnu et de renforcer la cohésion du groupe : plus les membres se respecteront, plus ils pourront affronter les difficultés ensemble.

Le souci de la confiance dans la conduite d'un groupe, devrait être aussi important que celui d'aboutir à des résultats dans l'action. Selon les systèmes culturels on donnera inconsciemment la priorité à l'action ou à la relation. Et nous, Occidentaux, avons intérêt à nous inspirer des pratiques des cultures du Sud pour intégrer cette dimension dans nos pratiques.

Autorité et conduite d'un mouvement

La conduite d'un mouvement social suppose, pour l'intérieur et pour l'extérieur, de pouvoir l'identifier à des personnes particulières. Pour autant, il n'est pas nécessaire de concentrer toute l'identité du mouvement sur une seule personne. C'est en fait dans le partage des responsabilités au sein d'un mouvement que se fonde l'autorité des délégués : plus le pouvoir de la parole sera concentré, plus les possibilités de débattre seront restreintes. Il est par exemple indispensable que l'animation des réunions, à quelque niveau que ce soit, soit confiée à des personnes compétentes dans ce domaine, différentes de celles qui portent la responsabilité de l'exécutif, afin de garantir l'expression et l'écoute de toute parole divergente.

Cette autorité repose souvent sur des leaders, lesquels sont reconnus pour leurs compétences d'analyse des situations, de synthèse, de prise

de parole en public, pour leur intuition etc. Il arrive trop souvent que le pouvoir de ces leaders manque de limites clairement définies et qu'on attende d'eux trop d'interventions diverses. Selon leur tempérament, ils pourront aussi chercher à contrôler le plus possible ce qui peut les mettre en difficulté, ce qui risque de susciter l'apparition de sous-groupes, de tendances, de clans, qui nuisent à l'unité.

C'est en travaillant sur la répartition des responsabilités et le partage du pouvoir au sein d'un mouvement qu'on peut limiter les écueils inhérents à toute démarche collective. Les leaders doivent aussi faire appel à de personnes reconnues pour leurs compétences, plus que pour leurs attaches partisans.

Le consensus pour la prise de décisions

Les pratiques de décision ou d'élection à la majorité sont rapides, mais elles ont l'inconvénient de nier la complexité des questions et de ramener de légitimes conflits d'intérêts à des conflits de personnes. Avant d'être confronté à ce genre de question, il faut avoir fait des choix sur les méthodes de décision, par vote ou par consensus, de délégation par élection pour par désignation.

La démarche du consensus est plus ouverte que celle des votes car elle intègre une plus grande diversité de positions :

- soit tout le monde est d'accord, auquel cas la décision est prise ;
- soit il y a des oppositions et alors on prend en compte trois possibilités :

- 1- on cherche à intégrer les éléments de l'opposition dans la décision : les batailles d'arguments en "pour" et en "contre" masquent souvent des "peurs" qui ne s'expriment pas comme telles. Il est plus efficace de les entendre et de leur donner des garanties, des sécurités, que d'argumenter jusqu'à

épuisement des adversaires, car ces sécurités et garanties vont enrichir le contenu de la décision ; ce qui reste de désaccord pourrait être vécu comme relatif : "je ne suis pas d'accord avec votre position, mais je peux vivre avec sans vous empêcher de la prendre et je m'engage à rester solidaire en cas de difficultés imprévues" ;

2- si une opposition de fond persiste, il faut accepter de reporter la décision pour se donner du temps. Cela suppose d'avoir intégré et anticipé les délais nécessaires pour cette éventualité ;

3- l'opposition est totale et les personnes qui la représentent quittent le groupe.

On reproche beaucoup sa lenteur à cette démarche sans voir que les décisions rapides par vote sont très souvent remises en causes ou inapplicables. Et qu'il faut les rediscuter encore !

Le consensus pour la désignation de délégués

Il est habituel de procéder à des élections, parfois même, à bulletins secrets qui favorisent parfois les pratiques suspectes.

Une autre méthode consiste à définir d'abord le contour, les limites, des responsabilités à partager, puis de préciser les compétences requises pour être en mesure de les assumer et enfin seulement, de les répartir par consensus aussi. Cela exclut toute candidature spontanée, car les motivations cachées de telle ou telle personne à briguer tel mandat peuvent être étrangères aux besoins du groupe. On procède par un partage transparent : chaque personne du groupe nomme la personne à qui elle ferait confiance pour assumer telle responsabilité, à l'exclusion d'elle-même ; après un premier tour on élimine les personnes qui refusent d'envisager d'assumer telle responsabilité, et on refait un tour pour éliminer progressivement la concurrence entre deux ou plusieurs personnes sur un poste. En cas de blocage, on peut demander à quelles conditions, contre quelles garanties, les personnes qui n'ont pas fait le choix de telles personnes pourraient l'envisager.

Cette méthode convient à de petites unités car les grandes structures favorisent parfois des processus cachés ambigus.

La fin et les moyens

Pour des raisons d'"efficacité" (à court terme) et d'urgence on recourt souvent à des moyens en contradiction avec les fins poursuivies. C'est le cas chaque fois que des méthodes violentes sont utilisées. Il est tout à fait concevable de pratiquer des actions de désobéissance civile, c'est-à-dire de transgression, si cela se fait de façon publique et sans se soustraire aux sanctions éventuellement prévues par la loi.

Dans le domaine du développement, il est indispensable de mettre en place un "programme constructif", dont la caractéristique est de respecter un certain nombre de valeurs à définir, et de commencer à le mettre en œuvre même avec très peu de moyens : c'est ce qui donne de la crédibilité au programme, ce qui rend responsables ses promoteurs, permet de résoudre la contradiction "revendications passives irréalistes" et "propositions réalistes qui divisent". Chaque réalisation concrète sera un succès et renforcera la détermination de ses acteurs.

Les méthodes de transformation constructive asymétriques des conflits

Ces méthodes ont été créées sur le terrain, pour répondre à des situations d'injustice, d'agression, de répression, très différentes. Elles concernent aussi bien :

- l'interpellation de l'opinion publique, avec des formes de manifestations très diverses où l'humour, la fête et le silence cherchent avant tout à gagner la sympathie de l'opinion publique ;
- la popularisation des objectifs poursuivis en affichant des valeurs qui donneront du sens aux situations dénoncées et aux objectifs poursuivis. Il est particulièrement important que les objectifs soient définis de façon positive "pour" et non comme de simples oppositions "contre";
- les actions d'obstruction pour gagner du temps

ou du terrain, que ce soit par des occupations symboliques, des actions de blocage administratif et de la résistance juridique en utilisant tous les recours légaux ;

- des actions de non-coopération (grève, boycott, désobéissance civile, etc.) pour dénoncer la complicité des acteurs ou des lois avec l'injustice ;
- des techniques de protection en cas de répression, de maîtrise de la provocation, etc.

L'«asymétrie» de ces formes d'action vise à éviter toute escalade de la violence, de la provocation, à déstabiliser l'adversaire avec notamment des actions de masse sans agressivité et des actions surprise plus offensives. Sans jamais porter atteinte à la dignité des personnes. La provocation peut être un élément très important : en provoquant une répression ciblée et assumée, les manifestants vont renforcer la sympathie de l'opinion publique.

Toutes ces techniques de résistance constructive, d'affrontement, de programme constructif comme celles qui concernent la construction du groupe, son fonctionnement et la définition de ses objectifs et méthodes nécessitent une formation. Inutile de réinventer l'eau chaude ! On peut gagner beaucoup de temps et d'énergie en s'inspirant de ce qui a déjà été expérimenté et éprouvé pour l'adapter au contexte, à la culture et aux mentalités.

* Institut Européen Conflits Cultures Coopérations (IECCC) www.ieccc.org. On pourra enrichir cet article en lisant « Processus multi acteurs, leaders sociaux et transformation des conflits » (http://www.ieccc.org/article.php3?id_article=151).

¹ Tout ce qui permet à des individus et des groupes de vivre et de s'épanouir, depuis les besoins fondamentaux des individus, jusqu'aux représentations symboliques dans des systèmes culturels en passant par l'organisation des groupes.