



Charte de

**Approche et transformation
constructives des conflits**

A.T.C.C.[®]



Table des matières

Ce qui freine ou entrave une transformation constructive des conflit...	3
Fondements de l'A.T.C.C.*	4
- Un modèle systémique d'analyse des conflits.....	4
- Effets des méthodes de l'A.T.C.C.*	7
Pourquoi parlons-nous de <i>transformation</i> constructive des conflits ?....	8

Les conflits surgissent dès lors que la satisfaction d'un ou plusieurs besoins¹ est mise en danger. À travers les conflits nous pouvons clarifier nos besoins et trouver un chemin pour les satisfaire.

Les conflits sont systémiques. L'A.T.C.C.* en définit six dimensions (personne, structure, culture, valeurs, rites et lois) et leurs rapports entre elles.

Il dépend des protagonistes que la transformation du conflit soit constructive. Reconnaître sa part de responsabilité dans un conflit permet de décider par où on aborde cette transformation.

Les conflits renforcent les individus et les groupes dans leur développement.

Ce qui freine ou entrave une transformation constructive des conflits

Les conflits sont généralement associés à une expérience de souffrance. La première réaction d'une personne en situation de conflit, est de limiter sa perception de la situation. Les conflits contiennent une dynamique qui conduit à les réduire à deux rôles (agresseur et victime). À l'origine de cette dynamique, il y a l'intention de reporter la culpabilité du conflit sur l'autre. D'une part, des représentations de toute-puissance renforcent la recherche d'une « solution » (par exclusion ou destruction) ou l'élimination du problème par le recours à la raison et à l'efficacité. D'autre part, des représentations d'impuissance trouvent leur origine dans l'évitement, le déni, la passivité ou le recours à la « légitime » violence pour se défendre. C'est dans ce spectre de toute-puissance et d'impuissance que se développe une spirale de violence qui consomme une énergie considérable.

L'A.T.C.C.* a été élaborée en confrontant les résultats des sciences sociales humanistes à une pratique de près de 30 ans de formation, d'accompagnement et de conseil de personnes et de groupes ou d'institutions d'origines culturelles différentes.

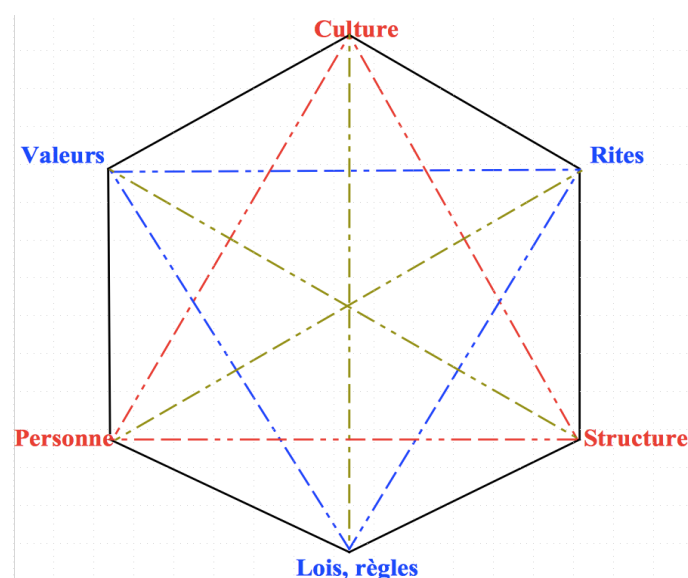
1 Nous distinguons les besoins physiologiques primaires (entretien – faim soif – repos, reproduction, mouvement, territoire) des besoins psychologiques fondamentaux comme l'amour, la reconnaissance, la sécurité et l'orientation, l'autonomie et la créativité / le sens de la vie.

Fondements de l'A.T.C.C.*

Une rapide prise en compte de la perception des différentes dimensions d'un conflit nécessite d'être attentif.ve à soi-même et de s'autoriser à concevoir que ce conflit peut être un outil de développement personnel ou structurel, voire culturel. L'A.T.C.C.* permet d'apprendre à élargir ses capacités de perception au lieu de les réduire. Les outils d'analyse de l'A.T.C.C.* permettent aux partenaires d'un conflit d'en découvrir les causes (déconstruction). Pour la « reconstruction » du conflit, il est indispensable d'en reconnaître la partie cachée. La transformation constructive d'un conflit nécessite un cadre protégé et le temps nécessaire à sa mise en œuvre.

Un modèle systémique d'analyse des conflits

On peut relever six dimensions qui jouent un rôle central dans la vie sociale entre humains. Les conflits sont liés à toutes ces dimensions à la fois. À travers les conflits, il est possible de découvrir ce qui est à changer pour vivre « une vie orientée par des valeurs ». Si nous comprenons ce qui bloque ou est mis en danger à travers le conflit, nous pouvons alors le transformer de façon constructive. Selon la dimension en jeu, il faudra l'aborder avec différentes démarches et méthodes. L'interrelation entre les différentes dimensions permettra de décider à partir de laquelle nous choisissons de travailler. Pour chacune de ces dimensions et leurs rapports entre elles, l'A.T.C.C.* définit et développe un ensemble de concepts.



La dimension Personne

Les émotions - grande source d'énergie corporelle - ont une fonction de veille pour soutenir la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux de la PERSONNE en vue d'une vie équilibrée ; la peur, la colère, etc. nous alertent quand nos besoins sont en danger. Les modes de réaction² et leurs manifestations dans la communication nous éloignent de la satisfaction de nos propres besoins. Ce sont cependant des formes d'expression utiles pour reconnaître les émotions activées en écho aux besoins mis en danger. La satisfaction de ses besoins fondamentaux renforce le désir ou l'élan vital. Mais lorsque le besoin particulier d'une personne est satisfait, cela peut provoquer le désir mimétique d'une autre personne, comme désir de s'approprier ce que le « modèle » affiche comme possession. Ce processus de rivalité mimétique est la source de nombreux conflits destructeurs.

L'être humain a besoin de frontières³. L'agressivité permet de protéger ses propres frontières et aussi d'entrer en contact en provoquant l'autre sur les siennes. La violence commence lorsque nous franchissons les frontières de l'autre, sans autorisation. Les « résistances » sont des comportements acquis. Elles nous permettent de nous protéger de blessures et nous empêchent d'être en contact avec nous-même et avec l'autre.

Les conflits à forte implication personnelle surgissent en situation et de façon inattendue.

L'A.T.C.C.* propose des méthodes pour s'aider soi-même et de nombreux outils pour intervenir de façon constructive comme « tiers » dans les conflits, tout particulièrement au sein de groupe avec des participant.e-s submergé.e-s par des émotions et des sentiments.

La dimension Lois et règles

Dans les sociétés humaines, les lois définissent les rapports aux frontières individuelles. Pour chaque frontière transgressée, la LOI prévoit une sanction. Ces lois sont définies à partir de valeurs qui sont inscrites dans les constitutions des pays. Les conflits naissent d'une contradiction entre des lois et des valeurs ou dès lors que les lois sont contestées par les membres d'une même société. Les règles sont des conventions entre personnes au sein d'un groupe, elles sont chargées de protéger les frontières et donc les besoins de ses membres.

Les conflits ont souvent leur origine dans l'imprécision des règles ou dans leur transgression volontaire. Les sanctions permettent de poursuivre la vie collective en fonction des valeurs du groupe.

2 Les modes de réaction reptiliens au stress sont l'attaque, la fuite, la pétrification.

3 Nous préférons le terme de frontières à celui plus usité de limites : les frontières marquent des points de contact entre des territoires différents, qui peuvent être traversés avec autorisation. Les limites ne peuvent être franchies, seulement repoussées.

La dimension Structure

La dimension STRUCTURE concerne des processus dans les groupes et les organisations ainsi que les modalités de partage d'intérêts communs. Pour l'A.T.C.C.*, les processus concernent, l'intégration ou l'exclusion, la répartition du pouvoir, la définition des rôles, des responsabilités attenantes et leurs relations entre elles, les formes de la production (travail) et les rapports entre production et relation.

Les questions de partage surgissent à propos de l'espace, du temps et des biens.

Les conflits surgissent quand la structure contredit les besoins des personnes ou des valeurs de référence au sein d'un groupe, d'une société.

La dimension Rites

Les RITES procurent et renforcent l'appartenance à un groupe et à sa culture. Ce sont des modalités symboliques de dire ce qui relie les personnes d'une même entité. Tous les êtres humains utilisent des rites pour partager un début (salutation, naissance, etc.), une fin (au revoir, mort, etc.), une crise et son dépassement (fêtes religieuses, nationales, etc.). Les conflits surgissent quand le sens des rites est caché ou perdu et qu'ils sont utilisés comme support d'exclusion. L'A.T.C.C.* permet de révéler le sens caché des rites et facilite ainsi l'intégration de chacun.e au sein d'un groupe, d'une collectivité. L'A.T.C.C.* permet aussi, avec des rites spécifiques, d'aborder la perception et le dépassement de crises, ou d'accompagner les personnes et les groupes dans la transformation constructive des conflits.

La dimension Culture

La CULTURE est l'ensemble des représentations qui permettent aux personnes de légitimer leurs pensées, sentiments et actes et aux structures de légitimer les processus et les modalités de partage. Ces représentations sont faites de présupposés culturels, construits et reconnaissables sous forme de polarités antagonistes. Les conflits surgissent lorsque des présupposés culturels antagonistes se rencontrent et provoquent chez les personnes des peurs et des réactions primaires. L'A.T.C.C.* propose une diversité de méthodes pour clarifier les différences transculturelles⁴, que ce soit dans l'accompagnement de groupe ou de personnes. Cela permet de reconnaître les réactions émotionnelles et de rendre négociable la satisfaction des besoins en jeu.

4 Nous distinguons l'interculturel du transculturel en ceci : l'interculturel est la démarche pour faire se rencontrer des personnes représentantes de cultures nationales différentes, marqueurs des Etats nation ; le transculturel désigne le mélange des influences culturelles différentes (familiales, professionnelles, sociologiques, géographiques, religieuses etc) qui ont marqué une personne. Ainsi au sein d'un ensemble de culture nationale, il y a des systèmes culturels régionaux, locaux, sociologiques, idéologiques, religieux etc.

La dimension Valeurs

Les VALEURS sont fondamentalement des repères pour s'orienter, elles sont la traduction culturelle des besoins de la personne humaine. Elles sont ancrées dans les différents textes culturels et religieux de référence, la constitution des États et dans la Charte universelle des droits des humains.

Les conflits de valeurs, qui peuvent blesser l'identité des personnes ou des groupes, surgissent quand il s'agit par exemple de traduire ou mettre en œuvre des idées. Les méthodes de l'A.T.C.C.* permettent de différencier si ces idées sont des buts ou des valeurs. À travers les valeurs se jouent des différences de compréhension des repères, à travers les buts, des différences de mise en œuvre pour les atteindre. Ces différenciations permettent aux partenaires d'un conflit de mieux se comprendre et de trouver un accord équilibré.

Démarche pour une transformation constructive

- élargir sa propre perception du conflit dans les six dimensions ;
- analyser les comportements, les processus et les représentations ;
- reconstruire à partir de valeurs et d'un programme constructif .

Effets des méthodes de l'A.T.C.C.*

- activer ses capacités de perception de ses propres émotions et besoins, stimuler une plus grande empathie pour le partenaire du dialogue ;
- s'autoriser à nommer les frontières et les différences et ainsi prévenir des blessures et de la violence ;
- renforcer sa responsabilité et l'accès à son pouvoir d'agir ;
- renoncer consciemment à la violence, s'autoriser à innover dans les possibilités d'agir ;
- développer des formes de communication et de confrontation centrées sur les besoins et les valeurs ;
- faire appel à des tiers capables de poser et nommer des frontières, ou de se comporter comme tels pour renforcer la sécurité et réduire les tensions ;
- développer des méthodes de résistance constructive (actions publiques sans violence) pour se faire reconnaître comme partenaire légitime d'un conflit ;
- développer le dialogue et la négociation entre partenaires égaux pour élaborer des compromis durables.

Rédaction mise à jour en juillet 2013

Pourquoi parlons-nous de *transformation* constructive des conflits ?

Clarifications conceptuelles et enjeux des représentations cachées

Il est courant d'utiliser différents concepts pour parler des conflits en général. Toutes ces conceptions sous-tendent des représentations et des moyens pour les étouffer ou s'en servir à des fins inavouables ou au contraire à des fins constructives. Les conséquences de ces représentations sont souvent inconscientes et le sens des mots pour parler des conflits peut produire l'effet inverse à celui attendu. Si nous récusons que la fin justifie les moyens, c'est parce que les moyens conditionnent la fin. Si nous avons une représentation préalable de ce que doit être la fin d'un conflit, nous risquons de passer à côté de l'essentiel de ce qui est en jeu pour les protagonistes et d'utiliser des moyens conformes à cette fin. Si nous sommes prêt.e/s à accompagner les protagonistes dans la mise en mots de ce qui les oppose (en apparence du moins), alors nous développerons une méthodologie (un méta-chemin) « transformatrice » de leurs rapports réciproques. À éviter les clarifications nécessaires, nous risquons d'être impuissant.e/s face à la toute-puissance de leurs oppositions.

La gestion des conflits

L'objectif est de contenir le conflit et d'en gérer les effets immédiats pour éviter, en fonction des cas, le recours à la violence ou l'augmentation de la violence, et la poursuite de la violence dans le futur. C'est une action incitative pour encourager des changements de comportement positifs de la part des parties indiquées⁵.

Il faut ajouter à ce premier élément que la vision d'une « gestion des conflits » participe de l'envahissement de toutes activités et relations humaines par une idéologie et une technique de « gestion financière » : « je gère mon portefeuille d'action, je gère ma carrière, mon couple, mes émotions, etc. »⁶

⁵ Modus operandi, *Support pédagogique Ecole d'été, 24 – 28 septembre 2013, Yaoundé Cameroun*. p. 16

⁶ Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Ed. du Seuil, 2005, 275 p.

Cela a pour conséquence indirecte que le « gérant » se situe à l'extérieur du conflit en question et procède par injonctions sur des acteurs ou partis en conflit parce que lui sait comment cela doit aboutir : or cela provoque encore plus de violence.

Ainsi le conflit est conçu comme un champ de forces qu'il faut organiser pour aller dans un sens commun (sens unique ?) au lieu de se neutraliser, la direction et le but à atteindre relevant des choix conscients ou inconscients du « gérant ». Cette vision exclue de fait la dimension proprement humaine (affective, relationnelle et symbolique) des conflits et les réduit à une vision mécaniste des enjeux cachés.

Le règlement des conflits

Parvenir à un accord entre les parties en conflit, par la négociation ou le marchandage. Il s'agit de mettre fin aux comportements violents.⁷

Cette vision d'un règlement, suppose que les comportements violents relèvent d'une simple transgression des « règles » : en effet règles ou lois servent à définir les frontières à (faire) respecter pour éviter des transgressions qui génèrent de la violence. Elle suppose en outre que règles ou lois soient forcément justes : à quoi revient de « régler un conflit » entre des résistants et une dictature dont les lois ne sont pas reconnues comme légitimes ?

Il se peut que la violence du conflit cesse momentanément, faute de moyens, mais que pour autant rien ne soit « réglé » au fond.

La régulation des conflits

Cette vision de la régulation des conflits est voisine de celle du règlement du conflit dans la mesure où elle se réfère aussi à l'application de règles, mais dans un sens plus dynamique. Le mot régulation, qui vient en fait du monde de la technique (appareils) et des systèmes (circulation) comporte une dimension « mécaniste » impropre à la dimension relationnelle, émotionnelle et symbolique des conflits. Comme pour le règlement, elle ne questionne pas la règle ni son sens, elle se contente de la faire appliquer.

La résolution des conflits

Traiter les causes profondes du conflit pour le résoudre. L'objectif est d'établir des relations nouvelles et durables entre les parties en conflit.⁸

Résoudre, qui vient du latin *resolvere*, a donné « solution ». Cela consiste à faire

⁷ Modus Operandi op. cit.

⁸ Modus Operandi op. cit.

disparaître, mélanger des éléments différents en un seul. S'il y a des solutions à des problèmes, encore faut-il que ceux-ci soient posés. Or la souffrance sous-jacente aux conflits, relève plus du « mystère » que de la solution.⁹ S'il est indispensable de

transformer le mystère du conflit en problèmes pour lesquels il faudra trouver des solutions négociées, il est incontestable qu'une partie des conflits restent de l'ordre du mystère. L'idée qu'il faille résoudre les conflits transporte avec elle la vision du conflit comme quelque chose de statique et non d'un processus, d'une dynamique en pleine évolution.

La « résolution d'un conflit » consiste à mettre un terme à une situation non-voulue, en cherchant un accord pour faire cesser la violence à court terme. La négociation se construit autour de l'immédiateté des relations dans un but de désescalade.¹⁰

La transformation du conflit / par le conflit

Cette approche conçoit d'abord le conflit comme un système dynamique qui peut, ou non, être destructeur, qui peut être facteur de régression ou de changement : le conflit, c'est la vie ! C'est pourquoi nous disons qu'il y a une approche « constructive » du conflit, dans laquelle les énergies individuelles, collectives-structurelles et symboliques-culturelles peuvent être canalisées dans un sens constructif, c'est-à-dire qui corresponde à la satisfaction des besoins des protagonistes. La violence est alors conçue comme la manifestation de ces mêmes énergies, refoulées et niées dans les relations interpersonnelles, les processus de groupe et institutionnels, les représentations culturelles, que ce soit par la transgressions des lois, conventions, etc. ou par l'instauration de lois ou de conventions perçues comme injustes.

La relation est au centre du processus de satisfaction des besoins.

La transformation des conflits nécessite le recours à des tiers compétents qui restent neutres quant aux enjeux du conflit entre les protagonistes pour garantir un cadre de sécurité afin d'aboutir à une négociation et qui, en même temps, sont impliqués – même émotionnellement – dans le processus. Les tiers doivent donc accepter d'être eux-mêmes transformés par le processus dont ils sont les

⁹ Gabriel Marcel, *Le mystère de l'être, t.1 Réflexion et mystère*. Paris Aubier coll. Philosophie de l'esprit 1951, 253 s.

¹⁰ John Paul Lederach (2003), *Conflict Transformation, Beyond Intractability* <http://www.beyondintractability.org/bi-essay/transformation> Il s'agit d'une synthèse de son livre, *The little book of conflict transformation*, ed. Good Books, 2003. Cité par Modus operandi op. cit. p. 20

garants.

La transformation par le conflit : c'est en cheminant ensemble (la méthode, c'est le méta-chemin) qu'on peut découvrir de nouveaux horizons insoupçonnés jusque-là, car chaque partie a tendance à rester dans une logique bourreau/tout-puissant - victime/impuissante qui l'aveugle quant à la possibilité d'envisager d'autres perspectives de partager et vivre ensemble. Ainsi la transformation vise un progrès social collectif, avec des visions à long terme pour la satisfaction des besoins cachés à différents niveaux, révélés et reconnus par le conflit.

La transformation des conflits/par les conflits suppose le recours à des méthodes de résistance sans violence qui permettent d'établir des rapports de force en vue d'être reconnu.e comme partenaire légitime d'une négociation. Ces méthodes nécessitent la création de nouvelles formes du vivre et décider ensemble qui impliquent tous les acteurs concernés et permettent des relations respectueuses entre eux. Il s'agira globalement de se centrer sur les causes structurelles et culturelles qui détruisent les relations pour les faire évoluer dans un sens de progrès social et collectif multi-acteurs.

Comme la vie est un processus ininterrompu, le conflit est un processus évolutif, toujours en mouvement.