

Dynamiques de l'interaction constructive, du conflit, et de sa transformation

Olivier Chambert-Loir¹

Nos aspirations les plus fondamentales nous portent à être reliés à nous-mêmes, et en connexion avec l'autre. Ces besoins de « Force intérieure » et « d'Ouverture à l'autre », sont mis à mal dans le conflit. L'approche transformative postule que, par des mouvements vertueux de Reconnaissance et d'*Empowerment* nous pouvons agir à la fois sur notre état intérieur et sur la qualité de l'interaction.

Le rôle des tiers, nous dit l'auteur, peut être un obstacle ou un soutien à la transformation de l'interaction conflictuelle...

L'approche du conflit présentée ici est celle qui fonde les principes de la médiation transformative, théorisée par Baruch Bush et Joe Folger². Boussole incontournable pour le médiateur, la clarté de ses intentions, et la congruence de sa pratique, elle s'inscrit dans une vision du monde que les auteurs appellent « relationnelle », et que l'on pourrait également qualifier d'humaniste.

Selon cette vision, les êtres humains ont le besoin et la capacité d'être connectés avec leurs semblables. Et ils ont également le besoin et la capacité de s'affirmer en tant qu'individus. On peut y ajouter que l'individu, autonome et singulier, se construit et se développe essentiellement dans l'interaction avec l'autre.

Cette approche propose donc une compréhension et une modélisation des dynamiques à l'œuvre dans les interactions humaines, quand celles-ci sont constructives, quand elles entrent en crise et deviennent conflictuelles, et quand elles se transforment pour redevenir constructives.

La dynamique de l'interaction constructive : spirale ascendante de la *Force intérieure* et de l'*Ouverture à l'autre*

Quand une interaction humaine se déroule dans la confiance, la réciprocité et le respect mutuel, on peut observer chez les personnes un état dit de *Force intérieure* et un état dit d'*Ouverture*.

La Force intérieure, qu'on pourrait aussi nommer équilibre, agentivité ou capacité d'agir, désigne la capacité de la personne à être centrée, lucide, émotionnellement stable, en pleine possession de ses capacités cognitives, et capable de faire des choix cohérents avec ses valeurs et ses besoins. Cette notion est proche de l'idée d'actualisation de soi formulée par Carl Rogers³. Elle peut renvoyer également à l'individuation, définie par Jung comme un processus de différenciation psychique par lequel l'individu devient ce qu'il est en profondeur.

L'Ouverture, quant à elle, désigne l'aptitude à accueillir l'altérité, à faire preuve d'attention, de curiosité, de flexibilité cognitive et d'empathie. Elle suppose une capacité à ne pas se cramponner à ses certitudes, à entendre des points de vue divergents, à reconnaître la légitimité de l'expérience de l'autre, à le comprendre et, comme le disait Emmanuel Levinas,⁴ « à l'accueillir comme un sujet irréductiblement différent ».

¹ Médiateur transformatif certifié, « fellow » et « board member » de l'ISCT (Institute for the Study of Conflict Transformation - Dayton, USA), animateur du Réseau Francophone pour une Approche Transformative du Conflit (www.mediationtransformative.org).

² BARUCH BUSH R.A., FOLGER J.P., *La médiation transformative : une approche non directive des conflits* - édition Eres, 2018, (traduction française par Pauline & Olivier Chamber-Loir de *The Promise of Mediation : The Transformative Approach to Conflict*, San Francisco, 2005).

³ ROGERS C., *Le développement de la personne*, Dunod, 1968.

⁴ LEVINAS E., *L'altérité et Transcendance*, Livre de Poche, 2006.

L'interaction obéit alors à une dynamique vertueuse dans laquelle l'affirmation de soi et la réceptivité à autrui ont tendance à se renforcer mutuellement « à l'intérieur » de chaque personne.

Plus je me sens fort, stable et équilibré, plus je suis apte à m'ouvrir à l'autre sans me sentir menacé ; et réciproquement, plus je m'ouvre à l'autre et m'efforce de le comprendre, plus j'enrichis ma perception du monde, et peux affirmer ma singularité par comparaison, convergence ou différenciation.

Ce renforcement peut aussi se produire « d'une personne sur l'autre ».

L'expression calme et authentique de ma *force intérieure*, assertive et sans recherche de domination, favorise l'*ouverture de l'autre* ; et réciproquement, mon *ouverture à l'autre*, mon accueil attentif et sans jugement de sa perspective, est de nature à favoriser sa *force intérieure* et l'expression de sa singularité.

Ainsi, la dynamique de l'interaction constructive peut être décrite comme une spirale ascendante, créatrice de lien et humanisante, dans laquelle chaque personne se sent de plus en plus ancrée et réceptive à la fois.

La dynamique du conflit : Crise de l'interaction, spirale descendante de la *Déstabilisation* et de la *Fermeture*

Toutefois, cette dynamique constructive n'est jamais acquise. S'affirmer en tant qu'individu singulier, tout en restant connecté à l'autre, même très différent... Il existe évidemment une tension permanente entre ces deux aspirations.

Si l'interaction peut demeurer longtemps constructive, et même parfois donner lieu à des moments d'harmonie, elle reste par nature instable, et contient en elle, par nature, les germes du conflit. Elle peut être déséquilibrée à tout moment par des perturbations : un malentendu, une divergence mal exprimée, une maladresse, un stress extérieur... Au-delà des divergences d'intérêts ou de points de vue, le conflit apparaît alors comme une crise de l'interaction, une inversion de la dynamique où la *Force intérieure* et l'*Ouverture à l'autre* cèdent respectivement la place à ce que Bush et Folger appellent la *Déstabilisation* et la *Fermeture*.

La Déstabilisation est un déséquilibre tout à la fois somatique, émotionnel, et cognitif. La personne est submergée par des émotions désagréables, en proie à des somatisations diverses, et dépossédée d'une partie de ses moyens cognitifs. Elle devient plus fragile, plus confuse, peine à discerner l'important de l'accessoire, à prioriser les choses, et à prendre des décisions posées et éclairées.

La Fermeture est une forme de repli sur soi. La personne devient moins capable d'écoute, de curiosité, de flexibilité, d'acceptation de l'autre dans sa différence ; elle est dominée par des réflexes d'autoprotection, de défiance, et d'hostilité. Que cela donne lieu à des attitudes d'évitement, ou d'agressivité frontale, cela passe généralement par la pratique du procès d'intention, du dénigrement, voire de la diabolisation de l'autre personne, considérée pour l'occasion comme une menace ou un ennemi.

Tout comme la *force intérieure* et l'*ouverture*, *Déstabilisation* et *Fermeture* sont imbriquées et ont tendance à se nourrir mutuellement.

Quand je suis déstabilisé, et ne suis pas en pleine possession de mes moyens, c'est plus difficile pour moi de considérer et accepter l'autre dans sa différence, et cela m'amène à développer des comportements de fermeture. Et plus je développe ces comportements, qui ne correspondent pas à ce que je suis ou à ce que je veux être, plus cela tend à renforcer ma déstabilisation, parce que cela génère des formes de culpabilité ou de honte, qui ajoutent à ma confusion et à mon sentiment d'impuissance.

À ce bouclage interne à ma personne, où ma déstabilisation renforce ma fermeture et vice versa, s'ajoute un bouclage semblable d'une personne sur l'autre. Si je me comporte de façon fermée vis-à-vis de l'autre personne – en l'évitant, en la dénigrant ou en l'agressant - cela est de nature

à ajouter à sa déstabilisation. De même, plus je suis confus, dominé par ma peur, ma tristesse, ou ma colère, plus je risque de renforcer sa fermeture, et moins cela va l'inviter à m'écouter et accepter mes différences.

Ainsi, la dynamique de l'interaction conflictuelle peut être décrite comme une spirale descendante, destructrice de lien, aliénante et diabolisante, dans laquelle chaque personne se sent de plus en plus menacée, incomprise, isolée. C'est ce que l'on appelle communément *l'escalade du conflit* ; un phénomène tel que, à partir de faits supposés générateurs qui parfois peuvent sembler anodins vus de l'extérieur, l'interaction se dégrade fortement et durablement, s'assortissant de comportements excessifs, ou inappropriés, et de blessures profondes.

La (possibilité d'une) transformation du conflit : vers une amélioration de la qualité de l'interaction

L'approche transformative postule que c'est au cœur même de ce chaos, que le conflit trouve les clés de sa transformation. Ce qui va déranger le plus les personnes en conflit n'est pas tant ou seulement le non-respect ou la non-satisfaction d'un droit, d'un intérêt ou d'un besoin. C'est plus fondamentalement que la situation les met dans un état et les conduit à des comportements qui ne leur conviennent pas, qui ne correspondent pas à l'image qu'elles ont, veulent avoir ou veulent donner d'elles-mêmes. En les dépossédant de leurs capacités personnelles et de leur dimension prosociale, le conflit les ébranle profondément dans leur humanité. Et cela peut finir par les déranger, voire les répugner.

Leur enjeu principal va être alors de retrouver leur équilibre personnel et leur capacité de connexion à l'autre. C'est ce qui rend possible la transformation de l'interaction conflictuelle. Une transformation de nature à faire passer les personnes de cette situation délétère, où elles sont en proie à la *déstabilisation* et la *fermeture*, à une situation plus positive et constructive, où elles retrouvent leur *force intérieure* et leur *ouverture*. Cette transformation s'opère via deux types de mouvements qu'effectuent les personnes en interaction, des mouvements dits d'*Empowerment* et de *Reconnaissance*.

- *La Reconnaissance*

Les mouvements de *Reconnaissance* sont les plus évidents à observer ; ils sont attendus par chaque protagoniste de la part de l'autre, ou encore par les éventuels tiers qui souhaiteraient voir l'interaction s'améliorer. Ils jalonnent le cheminement de la personne de l'état de fermeture à l'état d'ouverture à l'autre. Ils sont de différentes natures et de différents niveaux d'intensité.

Il y a en premier lieu le fait d'aller au contact de l'autre personne, avec l'espoir plus ou moins prononcé qu'elle pourrait se montrer digne et capable d'un dialogue constructif. Puis, dans l'échange, s'il a lieu, de laisser de la place à l'autre personne :

Je me tais quand elle parle, je l'écoute, la regarde, m'intéresse à ce qui est important pour elle ; je montre ou j'exprime une volonté de comprendre ; je peux aussi nuancer ou reprendre un propos, quand je réalise, par exemple, qu'une chose que je viens de faire ou de dire ne lui convient pas, ou n'est pas suffisamment honnête ou respectueux... C'est alors une manière d'être attentif à l'autre, d'en prendre soin en quelque sorte.

Il y a aussi toute une série de mouvements qui sont de l'ordre de la reconnaissance d'une faute, ou de l'expression d'une prise de conscience ou d'un regret à propos de quelque chose qu'on a dit ou fait, ou qu'on a omis de dire ou de faire... et qui a pu déstabiliser, choquer, engendrer chez l'autre une forme de blessure.

Je dis que je comprends, que je regrette ; je peux aussi présenter des excuses, demander pardon, ou encore m'engager à ne pas recommencer. Il peut s'ensuivre alors, en guise d'accueil et de réponse de la part de l'autre, un mouvement de *reconnaissance* particulièrement puissant qu'est le remerciement.

Enfin, je peux produire des mouvements de *reconnaissance* qui relèvent de la coopération : je m'engage à une forme de réparation pour un dommage causé, je propose une solution à un différend, ou encore j'offre mon aide sur un problème que l'autre a à résoudre.

Évidemment, un mouvement de *reconnaissance* ne peut être prescrit ou imposé par un tiers ; la personne l'opère par et pour elle-même, seulement si elle y est prête. Il émane d'un élan authentique, bien que parfois infime, de rétablir le lien ; d'une décision plus ou moins consciente d'aller vers l'autre.

- *L'empowerment*

C'est pourquoi on a coutume de dire que, dans le processus de transformation, l'*empowerment* précède la *reconnaissance*. C'est-à-dire qu'à la racine de tout mouvement de *reconnaissance*, il y a un mouvement d'*empowerment*. La possibilité pour la personne de reconnaître l'autre dans sa différence, de faire preuve de réceptivité, voire d'*empathie*, suppose d'abord qu'elle ait retrouvé un minimum de stabilité émotionnelle, de lucidité et de capacité d'action, pour pouvoir choisir de s'ouvrir à l'autre.

Les mouvements d'*empowerment* jalonnent donc le cheminement de la personne de l'état de déstabilisation vers l'état de *force intérieure*. Ils sont moins visibles de l'extérieur que les mouvements de *reconnaissance* car ils relèvent essentiellement de processus internes, que sont la prise de décision, et avant elle la prise de conscience :

Je prends conscience de ce qui est en train de se passer, en particulier des effets incapacitants qu'a le conflit sur moi. Je réalise, par des indices physiologiques et émotionnels, que je suis en train de perdre mes moyens et ma mesure. Je peux aussi me rendre compte des impacts sur l'autre personne, par des signes visibles de sa *déstabilisation* et de sa *fermeture*. Je réalise que je porte ma part de responsabilité dans cette interaction qui dysfonctionne, et que je ne peux m'en satisfaire.

Ces prises de conscience profitent à ma lucidité ; je peux prendre des décisions en voyant mieux les choix qui s'offrent à moi ; principalement le choix d'essayer ou non de faire autrement, en me reconnectant à ce qui est le plus fondamental pour moi, à savoir retrouver mon équilibre et ma réceptivité.

D'abord je choisis de rester ou de retourner au contact, pour donner une chance à l'interaction de se transformer. Ensuite, dans l'interaction, même quand celle-ci reste difficile, je décide de conjuguer au mieux *écoute* et *affirmation de moi*, c'est-à-dire de faire entendre ma voix tout en laissant de la place à celle de l'autre. Je décide de mettre à distance, au moins pour un temps, la recherche d'un bénéfice personnel immédiat (avoir raison, convaincre, obtenir gain de cause ou réparation...). Je choisis d'avoir confiance dans le fait que l'échange conflictuel pourrait ainsi devenir plus constructif, et *in fine* se révéler fécond.

Les prises de conscience et les prises de décision sont donc des mouvements d'*empowerment* majeurs, que l'on ne peut que deviner, à travers les mouvements de *reconnaissance* visibles qui en résultent. Il existe aussi des mouvements d'*empowerment* observables en tant que tels lors de l'échange conflictuel :

Je me calme, prends le temps de réfléchir avant de réagir, m'exprime d'une façon plus posée et mesurée. Je peux aussi me mettre à dire davantage ce qui est important pour moi plutôt que ce que je reproche à l'autre. Je peux nommer une émotion, et mieux la réguler.

De même, je peux exprimer un besoin, formuler une demande, expliciter un point de vue, affirmer une conviction ou une volonté... Je montre alors davantage de lucidité, de clarté, et une meilleure articulation de ma pensée. Enfin, je peux me projeter, identifier des options, élaborer des solutions possibles.

Les mouvements d'*empowerment* constituent le moteur puissant et la condition *sine qua non* du processus de transformation de l'interaction conflictuelle, parce qu'ils permettent aux personnes de reprendre le contrôle d'elles-mêmes, et par suite de redevenir capables de reconnaissance mutuelle. Là encore, ce sont des mouvements que seuls les protagonistes peuvent opérer, par et pour eux-mêmes,

quand ils y sont prêts ; la lucidité, la maîtrise de soi, la capacité de décision... sont des choses qu'on ne peut pas forcer.

- Les fluctuations de la qualité de l'interaction sur un *continuum* entre interaction constructive et conflit

La transformation du conflit s'opère donc par accumulation de ces mouvements d'*empowerment* et de *reconnaissance*, qui se nourrissent mutuellement et qui, peu à peu, permettent aux protagonistes d'inverser la dynamique de la spirale destructrice pour retrouver celle de la spirale constructive.

Ce processus n'est cependant ni doux, ni régulier ou linéaire. Il consomme beaucoup de ressources personnelles, et peut être pénible, car c'est du chaos que constitue l'expression, parfois intense, des blessures et de l'animosité, que peuvent émerger les prises de conscience indispensables à la transformation. Il faut alors des efforts et du courage pour « vider les abcès » ou « purger les passifs » qui polluent l'interaction.

En outre, ce processus est fait d'avancées mais aussi de reculs. En effet, à un moment donné de l'échange, sur un sujet donné, il peut y avoir des prises de conscience, des mains tendues, de la reconnaissance mutuelle, de l'apaisement et de la co-construction ; et l'instant d'après, la *déstabilisation* et la *fermeture* peuvent ressurgir, du fait de l'émergence d'un nouvel aspect de la situation, d'un élément qui n'avait pas encore été déposé, soldé...

Ainsi, les personnes qui s'attèlent à discuter les sujets constitutifs de leur interaction conflictuelle sont ballotées entre des moments où la qualité de l'interaction s'améliore et des moments où elle se dégrade. Cela peut boucler ainsi de nombreuses fois avant qu'une interaction conflictuelle soit complètement « nettoyée », si tant est qu'elle puisse l'être. L'expérience montre qu'il est illusoire d'espérer échapper à ces fluctuations.

Plus généralement, cela amène à rejeter une vision binaire selon laquelle il y aurait l'interaction constructive d'une part et le conflit d'autre part ; on considère plutôt le conflit comme une dimension intrinsèque de l'interaction, la qualité de celle-ci variant au gré des échanges, sur un *continuum* qui peut aller de la guerre ouverte à l'harmonie. Dans le même esprit, la frontière entre ce que l'on a coutume d'appeler médiation préventive et médiation curative apparaît alors comme éminemment floue ; que les personnes aient des différends à régler ou qu'elles s'engagent dans une démarche résolument collaborative sur des sujets sensibles, elles peuvent tirer profit d'une même assistance au dialogue, dans des conversations difficiles, pour les aider à changer la qualité de leur interaction quand celle-ci devient conflictuelle.

On peut aussi considérer que le conflit est inhérent et nécessaire à l'interaction constructive, dans le sens où celle-ci se nourrit de la confrontation des différences, et que cette confrontation ne saurait être exempte, çà et là, de manifestations parfois fortes de *déstabilisation* et de *fermeture*, de tensions qu'il s'agit d'intégrer et transformer pour en sortir grandis, et pourquoi pas enrichir ou consolider la relation. Enfin, le conflit peut s'avérer fécond au sens où il peut être le premier vecteur de la rencontre, venant remplacer temporairement une absence de relations. C'est ce qui se produit par exemple, à propos d'une histoire de clôture ou de tapage nocturne, entre des voisins qui jusque-là s'ignoraient. Les personnes peuvent apprendre à se connaître à travers un effort de dialogue qui transforme leur conflit, puis enrichir leurs interactions, s'entraider, voire démarrer une relation amicale. Cela arrive aussi à des inconnus qui, à partir d'un premier contact conflictuel, en viennent à construire une relation amoureuse ou fraternelle.

- L'expérience et la compétence de la transformation

Aussi, la dynamique du conflit et de sa transformation est un phénomène ordinaire, dont chaque être humain fait l'expérience depuis qu'il a des interactions avec ses semblables. Une large expérience, ancienne, et quotidienne ; et par suite une grande compétence pour le transformer.

En effet, les phénomènes de détérioration de l'interaction se manifestent quotidiennement dans nos vies, à des degrés d'intensité divers, parfois avec des inconnus de passage, plus souvent avec nos proches,

nos collègues ou nos voisins... Potentiellement à chaque fois que nous « nous frottons » à la différence de l'autre, à ses croyances, ses opinions, ses perceptions, ses ressentis, ses désirs... À l'occasion d'une réunion, d'un repas, d'une discussion sur une décision à prendre. Que ce soit pour choisir une destination de vacances, pour des questions d'éducation des enfants, pour un choix d'orientation professionnelle, à propos d'un sujet de société, à l'occasion d'une séparation, d'un accident de voiture ou d'une bousculade dans le métro...

Qu'il soit déclenché par quelque chose de « grave » ou de plus anecdotique, c'est toujours le même mécanisme qui se répète : un fait, un mot, un geste... met en route une escalade de la *déstabilisation* et de la *fermeture*. Par conséquent, nous avons développé une grande habileté, bien souvent inconsciente, à transformer le conflit par nous-mêmes, à plus ou moins brève échéance.

La plupart du temps, on enrayer la dynamique conflictuelle « sur le champ », lui évitant ainsi de prendre des proportions démesurées ; on prend conscience de ce qui est en train de se produire en termes de *déstabilisation* et de *fermeture* – pour soi-même ou pour l'autre – et on a ce mouvement d'*empowerment* qui consiste à se donner l'instant de retenue permettant d'ajuster son propos ou son comportement, et d'inverser la tendance.

En d'autres occasions c'est plus difficile, et on se laisse emporter, plus profondément et plus durablement, par la spirale descendante ; mais on a toujours la possibilité - le lendemain, la semaine d'après, ou même dix ans plus tard - d'opérer la transformation. L'un décide (*empowerment*) de « faire un premier pas vers l'autre » (*reconnaissance*) et prend l'initiative de rétablir le contact pour « mettre les sujets sur la table » ; si l'autre choisit (*empowerment*) d'accepter la rencontre (*reconnaissance*), une transformation de l'interaction conflictuelle peut alors avoir lieu... ou pas.

Cela peut déboucher sur une forme de réconciliation, avec son avalanche de mouvements de *reconnaissance*, ou sur un enrichissement de la relation. Il peut aussi bien sûr y avoir des issues différentes, moins spectaculaires ou moins satisfaisantes...

Mais si nous pouvons tous encore avoir des conflits non résolus, comme des fardeaux dans un coin de notre mémoire, nous avons aussi et surtout à notre actif des milliers de conflits qu'on a su transformer.

En conclusion : le rôle des tiers, comme obstacle ou comme soutien à cette transformation

Ce sont donc bien les protagonistes eux-mêmes qui vivent et transforment leurs interactions conflictuelles, parce que leur humanité les y dispose fondamentalement, parce qu'ils sont les seuls à pouvoir le faire, et parce qu'ils sont « exercés » à le faire. Cela ne signifie pas pour autant que les conflits interpersonnels se développent et se transforment en vase clos.

D'abord, les personnes de l'entourage, même animées de bonnes intentions, peuvent alimenter la spirale conflictuelle. Si elles prennent parti ou posent des jugements, elles risquent de renforcer la *déstabilisation* et la *fermeture* ; elles peuvent en outre être elles-mêmes embarquées dans le conflit, lui donnant ainsi une dimension « inter-groupes », et contribuant à renforcer la polarisation. Si elles s'en tiennent à donner des conseils ou à inviter les acteurs du conflit à la prise de recul et à l'ouverture, elles peuvent aussi sans le vouloir entraver le processus de transformation ; en cherchant vainement à « forcer » l'*empowerment* et la *reconnaissance*, elles supplantent l'autodétermination des personnes et les privent de l'opportunité de produire par elles-mêmes les mouvements d'*empowerment* indispensables à une vraie transformation.

Certains tiers peuvent au contraire favoriser la transformation, principalement en offrant une écoute simple et dénuée de jugement, qui favorise l'apaisement, la réflexion et les prises de conscience ; une présence calme et ouverte, susceptible d'agir comme modèle implicite et de soutenir l'*empowerment* et la *reconnaissance* des protagonistes, sans interférer dans leurs décisions.

De même, quand les protagonistes se font accompagner par un médiateur, celui-ci ne saurait considérer son intervention comme autre chose qu'un simple appui, temporaire et modeste, dans un processus dont les personnes doivent garder la pleine propriété. Sa valeur ajoutée sera principalement de leur offrir ce même type de présence et d'écoute, en respectant et en soutenant leur *autodétermination*, à chaque instant, tant sur la forme que sur le contenu de leur échange ; il va ainsi soutenir leurs efforts pour exprimer ce qui est important pour elles (leurs voix) et prendre leurs propres décisions (leurs choix), sans jamais chercher à les guider ou les influencer.