

Quelques principes sur la gestion des conflits

1. Un conflit peut devenir constructif
2. Les causes d'un conflit et l'amorce d'une solution
3. L'exemple de Jésus
4. Comment procéder?
5. Et quand une des parties ne veut rien?
6. Autres remarques

1. Un conflit peut devenir constructif

Face à un conflit, deux réactions sont possibles :

- Le déni : « Il ne doit pas y avoir de conflit dans l'Église ».
- La dramatisation, qui peut conduire au fatalisme ou au découragement.

Il est préférable de considérer le conflit comme une opportunité. Un conflit n'est pas forcément majeur. Il devient destructeur quand, d'un conflit d'objet il devient un conflit de personne. Quand il y a un conflit d'objet, on peut parler de cet objet. Quand il y a un conflit de personne, on va chercher à atteindre la personne : l'attaquer ou la nier. Si nous sommes arrivés à un conflit de personne, il faut revenir à l'objet et l'identifier, probablement avec l'aide d'un médiateur. La violence marque le passage d'un conflit d'objet à un conflit de personne.

Le conflit est constructif quand l'objet du conflit est dépassé (pas nié). Nous en avons un exemple en Actes 6 avec la nomination des diacres pour résoudre un conflit au sujet des veuves au sein de l'Église. Les apôtres ont pris la situation au sérieux, tout de suite (ils n'ont pas fait que prier).

2. Les causes d'un conflit et l'amorce d'une solution

L'objet du conflit n'est pas toujours là où on croit. Seule la parole libérée permet de cerner la cause profonde. Souvent, il y a « un objet derrière l'objet ».

Souvent, les plus proches produisent un effet de radicalisation (conjointes...). Il faut savoir résister aux plus proches quand ils se font complices. Il est important de parler sans eux.

Beaucoup de conflits sont dus à un manque de reconnaissance (frustration, amertume, jalousie...). Il faut rétablir les fils du dialogue, en confrontant les versions. Laisser parler jusqu'au bout. Le médiateur peut avoir un rôle très important. Il est extérieur, neutre, accepté par tous.

Le temps peut être un allié ou un ennemi. Ne pas attendre pour s'emparer d'un conflit. Mais une fois cela fait, ne pas se précipiter. La procédure exige un travail intérieur qui demande du temps.

3. L'exemple de Jésus

Pensons à l'exemple de la femme humiliée (Jn 8). (Ne pas l'appeler la femme adultère, car elle n'est pas que cela). Jésus s'abaisse deux fois pour écrire.

Réfléchir et prier. Ne pas répondre du tac au tac. Pensons à Jésus avec Lazare : il attend deux jours.

Jésus casse le mécanisme du bouc émissaire en renvoyant chacun à sa conscience. « *Les torts d'autrui ne nous justifient jamais* » (Lanza del Vasto).

Jésus ne toise pas ses adversaires. Chacun peut se retirer sans être humilié. Cherchons le moyen de permettre à l'autre de garder ou de retrouver sa dignité. Revenir à un conflit d'objet.

Jésus traite cette femme comme un sujet de parole. Jésus ne confond pas cette femme avec son péché, la personne et l'acte, sans nier son péché. N'enfermons pas l'autre dans son passé, ce qu'il a fait, ce qu'il a dit.

4. Comment procéder?

a. Quelques éléments préventifs

Il faut des lieux de libre parole, avec la garantie du respect : écoute et confidentialité. Il est souhaitable de rechercher le consensus. Ne pas prendre de décision à 51 % de majorité.

- Premier tour de table : argumenter, écouter.
- Deuxième tour de table : les positions évoluent, on a entendu les arguments et les souffrances.
- Troisième tour de table (et plus s'il le faut) : les positions se rapprochent et la décision prise ne correspond à aucune de celles qui ont été formulées au départ!

b. La médiation

On ne peut pas imposer à quelqu'un un médiateur qu'il ne désire pas :

- Il faut s'accorder sur le principe d'un médiateur.
- Il faut s'accorder sur le choix du médiateur.
- Le médiateur doit s'assurer de ces deux accords préalables.
- Le statut de pasteur peut aider, mais il ne suffit pas.

Si je suis moi-même impliqué, je ne peux pas être médiateur. Il n'y a pas toujours besoin d'un médiateur. Le médiateur ne prend jamais de décision. Il n'est ni juge, ni arbitre, ni même conciliateur. Il ne fournit jamais la solution (car si la situation dégénère, ce serait lui le responsable).

Il est sollicité par les protagonistes pour :

- rétablir la relation;
- faire émerger des protagonistes eux-mêmes une solution qui leur convienne.

c. La procédure

1. Préciser ces quatre consignes et demander l'accord de A et de B (si possible par écrit) :
 - Pendant la médiation, ne pas interrompre.
 - On parle de manière respectueuse, en « je » (et pas en « on ») pour évoquer de ce qu'on ressent. Cela informe l'autre de la souffrance vécue.
 - Confidentialité absolue. Pas de fuite (y compris avec son conjoint).
 - Chacun s'engage à appliquer la décision qui sera prise. Ces mini-accords permettront de s'acheminer vers un accord plus important.
2. Disposition conseillée : en triangle. A, B + médiateur. Des fauteuils plutôt que des chaises.
3. Qui commence à parler? Le médiateur dit : « Qui veut bien commencer? »
4. Chacun va raconter ce qui s'est passé, de son point de vue, en parlant en « je ».

Le second qui parlera reprendra ce qui a été dit (reformulation) en se mettant dans la peau du premier (?). Si c'est correct, on a avancé. Si ce n'est pas correct, il faut recommencer.

5. Le médiateur va repérer le moment où la difficulté a commencé et va dédramatiser.

Tout cela peut se dérouler sur plusieurs séances. Quand ce repérage est fait, le médiateur va demander que A et B proposent des solutions : « Qui veut commencer? » Le médiateur est impartial et solidaire de A et de B. Il est dans la faiblesse : il ne fait que proposer (interroger) et vérifier (constater).

5. Et quand une des parties ne veut rien?

Certaines personnes trouvent leur compte dans cette situation conflictuelle :

- victimisation (paranoïa),
- peur du changement,
- groupes d'identité qui ont besoin de conflits pour exister,
- repli sur soi, tentation du cocon.

Il faut convaincre la personne qu'en sortant du conflit elle s'en trouvera mieux qu'en y restant.

6. Autres remarques

Un faux consensus est pris sans conviction, par lassitude. La décision n'est alors pas mise en œuvre.

Si on est trop nombreux, la majorité renforcée peut être un recours. Mais dans une assemblée de 20 personnes, le consensus est souhaitable. Il faut reporter la décision tant qu'on n'y est pas arrivé. L'Église n'est pas une démocratie en soi. Tenir compte de chacun, en intégrant ce qu'il a dit.

Il va de soi que cette discipline n'exclut aucunement l'action de Dieu.

Charles Nicolas, pasteur

L'auteur est pasteur réformé, aumônier hospitalier et enseignant itinérant; il demeure à Alès en France.

www.ressourceschretiennes.com



2016. Utilisé avec permission. Cet article est sous licence Creative Commons.
Paternité – Partage dans les mêmes conditions 4.0 International ([CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/))