



# Gérer les différends pour prévenir les conflits

Par L. Deborah Sword, médiatrice/arbitre

Octobre 2008



La prévention des différends est un thème qui revient régulièrement dans notre bulletin *En Zone Neutre*. Cet article traite de questions litigieuses qui vous laissent avec un sentiment de colère, une impression d'avoir été traité de manière inéquitable, d'avoir été incompris ou encore d'avoir été victime d'une injustice. Premièrement, nous allons examiner ce que les conflits liés au sport ont de particulier; deuxièmement nous allons voir ce qui distingue les différends des conflits; et troisièmement, nous nous pencherons sur un incident ordinaire pour dégager des schémas qui révèlent des possibilités pour prévenir les différends.

## 1. Les conflits liés au sport sont différents

Habituellement, la résolution de conflit fondée sur les intérêts consiste à « augmenter la taille du gâteau », c'est-à-dire à créer des solutions novatrices qui ne font que des gagnants et à rendre une décision qui répond aux intérêts de tous, en s'efforçant de trouver des options que les parties au différend n'avaient pas encore envisagées. Toutefois, lorsque le différend porte sur des décisions telles que, par exemple, des places au sein d'une équipe ou un nombre donné de brevets, il n'est pas possible de donner une part de gâteau à tous ceux qui en voudraient une. On a alors affaire à un « gâteau de taille fixe » et la solution fera un gagnant et un perdant, ou au mieux nécessitera un compromis 50/50.

Étant donné que les sports ont plusieurs couches complexes de règles, des hiérarchies d'organismes décisionnels, des sources de financement limitées, des échéances fixes, une surveillance serrée, un nombre limité de places au sein des équipes et une culture naturellement compétitive, les questions litigieuses liées au sport ont tendance à être du type « gâteau de taille fixe ». Lorsqu'on a un budget et des places pour une équipe de trois, il y a peu de façons de nourrir quatre personnes avec le gâteau.

Le grand classique de 1981, *Les chariots de feu*, illustre les deux types de situations. On a affaire à un « gâteau de taille fixe » étant donné que les dates et distances des courses ne peuvent être changées. Lord Lindsey échange les épreuves du 400 m et du 100 m avec son coéquipier Eric Liddell, afin que celui-ci puisse courir le jeudi, et non le dimanche. Si Lindsey n'avait pas voulu ou pu faire l'échange, Liddell n'aurait eu que des options où il était forcément perdant, c'est-à-dire ne pas courir ou ne pas respecter le sabbat, deux possibilités dont aucune ne lui convenait. La solution trouvée a permis d'« agrandir la taille du gâteau » puisque Lord Lindsey avait une médaille, ce qui satisfaisait son intérêt et il avait un intérêt à ce que Liddell courre pour son roi et sa patrie. Bien sûr, cette solution ne permettrait pas d'augmenter la taille d'un gâteau dont les parts sont « classées ».

## 2. Définitions

Un différend est une contestation de la vérité, ou opinions opposées. Un conflit met en cause les intentions ou besoins des parties, des « intérêts opposés, des identités différentes et/ou des attitudes différentes » (Schellenberg 1996: 8). Rex (1981: 3) définit ainsi le conflit : « une action orientée intentionnellement pour accomplir la volonté de l'acteur contre la résistance » d'une autre partie.

Prenons un simple exemple linéaire pour expliquer cette distinction. Lorsqu'un entraîneur réprimande un athlète et que l'athlète accepte la réprimande, il n'y a pas de différend. Mais si la



réprimande lui paraît injuste, l'athlète conteste l'entraîneur et, selon la réaction de l'entraîneur, il se crée un différend. S'ils placent cet incident dans le contexte de différences de personnalité et de style déjà présentes, et voient dans la réprimande une critique de tout ce qui les a toujours opposés, cela devient un conflit.

L'une des caractéristiques des différends distincts imbriqués dans des systèmes conflictuels plus larges, est que par la suite, de nouveaux différends surviendront plus rapidement. Si un différend distinct est réglé mais que le conflit subsiste, le prochain différend éclatera plus facilement. Dès lors qu'il y a conflit entre deux parties, celles-ci s'accorderont moins facilement le bénéfice du doute, auront davantage tendance à s'attribuer de mauvaises intentions et seront bien plus susceptibles de faire des hypothèses négatives l'une à propos de l'autre. On dit parfois que « le torchon brûle » entre des personnes ou des équipes, des écoles ou même des pays, en raison de vieux conflits non résolus qui durent, alimentés par une succession de différends distincts.

### **3. Schématisation des systèmes conflictuels**

La schématisation des interactions, à l'aide de l'exemple entraîneur/athlète ci-dessus, peut permettre de dégager des pistes de solutions pour la prévention des conflits.

*Il n'y a pas de différend.*

L'athlète peut accepter la réprimande parce que : l'athlète admet avoir commis une faute; l'entraîneur est trop puissant pour être contredit; l'athlète estime que la réprimande est futile par rapport à l'ensemble de la situation; l'entraîneur a pris un ton que l'athlète n'a pas pris au sérieux; l'athlète ne respecte pas l'opinion de l'entraîneur, et ainsi de suite. Dans chaque cas, l'athlète interprète les paroles de l'entraîneur et décide, consciemment ou non, comment réagir. Le différend est évité parce que l'athlète rationalise mentalement la réprimande et estime qu'elle est moins importante que l'entraînement ou la bonne entente, par exemple.

*L'athlète conteste l'entraîneur.*

Lorsque l'athlète tient tête à l'entraîneur, c'est au tour de l'entraîneur de décider quel sens donner à l'interaction. Le différend peut survenir ou non, selon leurs interprétations respectives des paroles et attitudes de l'autre. Les décisions sur le sens à donner ne sont pas prises isolément. Elles sont fondées sur l'expérience, l'évaluation de la personnalité, le jugement des efforts, la valeur pour l'équipe et d'autres facteurs. La stratégie de prévention, à ce stade, consiste à se demander : Quelles hypothèses suis-je en train de faire sans vérifier leur exactitude? Dans quelle mesure les sentiments que j'éprouve à l'égard de la personne influent-ils sur la manière dont je perçois ses paroles et ses gestes? Dans quelle mesure mes paroles, mes gestes et mon attitude contribuent-ils à la manière dont cette interaction se déroule? Si je change ou gère mes sentiments et mes réactions, y a-t-il autre chose qui changera également?

*Ils placent cet incident dans le contexte de divergences existantes.*

Parce que l'entraîneur et l'athlète ont des antécédents, un différend à propos d'une réprimande rappellera toutes les fois que l'autre a paru irritant ou dominateur, a eu tort ou a constitué un obstacle à la réussite. Ils ne parlent plus de la réprimande, mais d'expériences antérieures : « tu veux toujours », « tu ne veux jamais », « la dernière fois que cela est arrivé », « tu as promis », « quand décideras-tu enfin de », et rappellent d'autres situations où leurs attentes ont été déçues. La réprimande prend le sens qu'ils donnent à leur relation entière. L'incident qui a entraîné la réprimande donne lieu à des allégations de défaut de personnalité, de manque de compétence et à des jugements sur le manque d'éthique et d'honneur de l'autre. La stratégie de prévention à ce stade consiste à se demander : Qu'est-ce que j'attribue à l'autre qui n'a rien à voir avec cet incident? Ce que je pense de notre relation a-t-il une influence sur ma réaction à



ce que cette personne dit en ce moment? Si mon(ma) meilleur(e) ami(e) disait exactement la même chose, qu'est-ce que j'en penserais?

*Chaque nouveau différend se rajoute aux précédents dans le contexte du conflit qui perdure.*

La situation peut sembler calme, jusqu'au prochain incident. Lorsqu'il survient, la situation dégénère plus rapidement, il faut davantage de temps pour la désamorcer, les blessures sont plus profondes et la méfiance est plus forte. La prochaine fois que l'entraîneur prend une décision, l'athlète se sent visé personnellement. La prochaine fois que l'athlète trébuche, l'entraîneur y voit un manque d'engagement. La stratégie de prévention à ce stade consiste à se demander : Mon jugement à propos de cette situation est-il influencé par un ressentiment que je garde du conflit qui nous oppose? Ai-je l'impression qu'il s'agit de quelque chose qu'on me fait subir plutôt que de quelque chose qui arrive tout simplement? Quelles responsabilités ai-je dans cette affaire?

On peut résoudre les différends avant qu'ils ne deviennent des systèmes conflictuels. Premièrement, demandez-vous honnêtement ce qui se passe réellement et dans quelle mesure vous interprétez la situation de manière à ce qu'elle corresponde à votre image de partie innocente. Qu'il s'agisse d'un entraîneur, d'un coéquipier, d'un entraîneur ou de toute autre personne, la question n'est pas de savoir qui a tort ou raison - chacun pense qu'il ou elle a raison et que l'autre a tort. La question est plutôt de savoir quel sens vous, en tant qu'être humain qui a des sentiments, donnez à ce qui arrive? Changez le sens que vous donnez à la situation, et votre perception des qualités que vous attribuez à l'autre personne pourra également changer.

#### **4. Conclusion**

Le processus d'attribution par lequel nous tentons d'analyser le comportement des autres pour en inférer leurs intentions, est influencé par le sens que nous lui donnons pour satisfaire nos besoins et nos intérêts. Si vous comprenez les choix qui s'offrent à vous et que vous êtes conscient de ce qui se passe en vous, vous pouvez élaborer votre propre plan de prévention des différends. Cela ne suffira peut-être pas pour résoudre le différend ou le conflit, mais servira de point de départ pour vous pencher sur la situation avec la personne avec laquelle vous pensiez ne jamais pouvoir discuter. Cette discussion pourra peut-être permettre de trouver une solution.

Rex, J. (1981). *Social Conflict: a conceptual and theoretical analysis*. London and New York, Longman.

Schellenberg, J. A. (1996). *Conflict Resolution: Theory, Research, and Practice*. Albany, N. Y., State University of New York Press.