



MOBILISATIONS SOCIALES

La résolution de conflits

Geoffrey Marq



CDGAI

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



La résolution de conflits

Auteur

Geoffrey Marcq

Concept et coordination

CDGAI

Collection Mobilisations sociales - 2013

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope

legraphoscope@gmail.com

MOBILISATIONS SOCIALES

Les publications pédagogiques d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Mobilisations sociales (comme issues possibles aux injustices)

Elle propose des regards pluriels sur des pratiques de luttes et de mobilisations collectives portées par des citoyens en recherche d'une démocratie plus juste. Elle vise à nourrir notre réflexion et notre esprit critiques au sujet de fonctionnements qui nous paraissent aller de soi. Donner à voir des évidences dans la déconstruction de nos schémas de lecture et présenter des alternatives perçues comme plus pertinentes, telles sont les ambitions de cette collection.

Intention de ce livret

Cet outil vise à éclairer d'une façon un peu différente la résolution de conflits, en empruntant des notions à différentes disciplines avec lesquels tous ne sont pas nécessairement familiarisés – notamment l'éthologie.

Il ne se veut pas une méthode pratique pour éviter ou résoudre un conflit. A l'inverse, il propose de reculer d'un pas et d'observer un panorama de la résolution du conflit, en alliant des exemples venant des animaux, des enfants et des adultes, ainsi que des situations en provenance de la fiction narrative.

Ce faisant, l'intention est d'apporter un recul sur le sujet, de souligner que la réconciliation répond à des impératifs évolutifs, de permettre à chacun de poser des questionnements, de signaler des pistes de réponse et de ré-interpréter son environnement.

Pourquoi se réconcilier ? Comment ? Avec qui ?

Public visé

- ◆ Les animateurs, formateurs, coordinateurs, directeurs du secteur associatif et des services publics
- ◆ Les enseignants, les membres du personnel des CPMS
- ◆ Les intervenants GRH
- ◆ Les psychologues, psychiatres, médecins, infirmiers
- ◆ Toute personne intéressée par le sujet

MOBILISATIONS SOCIALES



SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Introduction | 9 |
| Particularités de l'approche éthologique | 11 |
| Pourquoi la résolution de conflits ? | 13 |
| La troisième personne | 25 |
| Une troisième personne involontaire | 28 |
| Comment se réconcilier | 30 |
| Conclusion | 38 |
| Pour aller plus loin | 39 |
| Bibliographie | 40 |



MOBILISATIONS SOCIALES

INTRODUCTION

Dans notre monde, le conflit est omniprésent. Nous connaissons des conflits intra-familiaux, avec nos amis, avec nos collègues, nos patrons et nos employés. Nous sommes confrontés à des conflits avec nos voisins, des concurrents ou des idéologies différentes. Nous vivons, ou avons vent, de conflits sociétaux et politiques, de conflits civils ou armés. Nous avons aussi la capacité de nous réconcilier, de faire cesser le conflit pour retrouver la paix qui le précédait ou un nouveau statu quo, porteur de changement. Cette capacité est naturelle et répond à des besoins concrets.

Longtemps, il fut de mise que seuls les humains se réconciliaient. On pensait que les animaux non-humains ne faisaient qu'alterner entre des comportements négatifs et des comportements positifs. En Novembre 1975, Frans de Waal note les termes «*verzoening*» (réconciliation) et «*troost*» (consolation) dans son journal d'observations après avoir assisté, dans un premier temps, à l'incident suivant :

« [...] c'est arrivé un jour lorsque la colonie était enfermée à l'intérieur d'un de ses pavillons d'hiver. En chargeant, le mâle de plus haut rang du groupe attaqua une femelle. Cela causa une grande agitation car d'autres chimpanzés vinrent à la rescousse de la femelle. Après que le groupe se soit calmé, un silence inhabituel s'installa, comme si les chimpanzés étaient dans l'attente d'un événement. Cela dura plusieurs minutes. Soudainement, la colonie entière se mit à huer, et un mâle se mit à frapper en rythme sur des tambours de métal dans un coin du pavillon. Au milieu de ce pandémonium, deux chimpanzés se serraient et s'embrassaient. Moi, l'observateur, j'ai réfléchi à cette séquence [d'événements] des heures durant avant que le mot «réconciliation» ne me vienne à l'esprit ¹» (de Waal, 2000).

Une fois le mot posé, l'acte devenait tellement évident que l'on découvrit ou redécouvrit des exemples de réconciliation chez de nombreuses espèces. En le faisant sortir de l'exception humaine, le concept de réconciliation a pu être considéré sous de nouvelles lumières ; il n'était plus seulement question de grandeur d'âme et de bonté mais de raisons d'être au comportement, de sens et d'efficacité au sein de groupes.

1 «[...] it happened one day when the colony was locked indoors in one of its winter halls. In the course of a charging display, the highest-ranking male fiercely attacked a female. This caused great commotion as other apes came to her defense. After the group had calmed down, an unusual silence followed, as if the apes were waiting for something to happen. This took a couple of minutes. Suddenly the entire colony burst out hooting, and one male produced rhythmic noise on metal drums stacked up in the corner of the hall. In the midst of this pandemonium, two chimpanzees kissed and embraced. I, the observer, reflected on this sequence for hours before the terme reconciliation came to mind.»

Mes intentions en écrivant l'outil que vous avez entre les mains sont d'éclairer d'une façon un peu différente la résolution de conflits, en empruntant des notions à différentes disciplines avec lesquels tous ne sont pas forcément familiarisés – notamment l'éthologie.

Ainsi cet outil ne se veut pas une méthode pratique pour éviter ou résoudre un conflit. A l'inverse, il propose de reculer d'un pas et d'observer un panorama de la résolution du conflit, en alliant des exemples venant des animaux, des enfants et des adultes, ainsi que des situations en provenance de la fiction narrative.

Ce faisant, mes espérances sont d'apporter un recul sur le sujet, de souligner que la réconciliation répond à des impératifs évolutifs, de permettre à chacun de poser des questionnements, de signaler des pistes de réponse et de ré-interpréter son environnement.

Pourquoi se réconcilier ? Comment ? Avec qui ?

PARTICULARITÉS DE L'APPROCHE ÉTHOLOGIQUE

Des termes qui semblent s'être échappés d'un livre sur l'économie se retrouvent fréquemment dans les discussions éthologiques. Les coûts, les risques et les bénéfices liés aux comportements sont des concepts récurrents dans la bouche des éthologues.

Il s'agit en réalité d'un legs bien utile des théories de l'évolution où il est considéré qu'un individu tente, à travers sa vie, de maximiser la propagation de son matériel génétique. La valeur représentant la capacité de cet individu à «se propager» est nommée la valeur sélective inclusive (*inclusive fitness*).

Les comportements augmentant la valeur sélective d'un individu sont, par exemple, le soin consacré à charmer une personne du sexe opposé (ce qui augmentera directement ses chances d'avoir des enfants ainsi qu'éventuellement le nombre de ceux-ci), sa capacité à trouver de la nourriture de façon efficace (ce qui augmente ses réserves d'énergie permettant de charmer sa promise, voire de la charmer en partageant sa pitance), ses qualités de bon parent (augmentant les chances de survie de sa progéniture ainsi que leurs propres capacités et donc augmentant sur le long terme la transmission de ses gènes) ou encore sa capacité à prêter assistance à ses frères et sœurs pour élever leurs enfants (si ceux-ci ne partagent pas autant de son matériel génétique que ses propres enfants, ils en ont assez en commun pour que ce soit payant² d'en prendre soin).

En simplifiant, plus un individu manifestera des comportements augmentant sa valeur sélective, plus nombreux seront ses descendants. Plus ses descendants seront nombreux, plus ces comportements augmentant la valeur sélective seront répandus dans la population³. Au fur et à mesure des générations, par sélection naturelle, nous pouvons nous attendre à voir de plus en plus de comportements augmentant sa valeur sélective et de moins en moins de comportements la diminuant.

Ainsi, en observant un individu d'une espèce donnée, il est apprenant de tenter d'analyser les coûts et les bénéfices qu'apporte un comportement donné à sa valeur sélective afin de saisir l'importance d'un comportement qui peut sembler anodin – voire contre-productif. Dans cet outil, nous allons donc nous pencher sur la résolution de conflits et essayer de comprendre pourquoi nous prenons le temps de nous réconcilier.

2 Ah, voyez-vous, encore un terme rappelant l'économie.

3 Selon les cas, ces comportements sont transmis à la descendance soit génétiquement, soit par apprentissage ou imitation.

Le choix de mise en avant des raisons derrière les processus liés au conflit et à sa résolution peuvent donner une impression de froideur, rappelant les robots des films d'horreur des années 50 et leur analyse logique, dépourvue d'émotion.

Il s'agit d'un artefact du choix de lecture ; en réalité, de nombreuses émotions rentrent en jeu lors de notre effort d'analyse. Colère, compassion, haine, fatigue, peur, joie sont autant d'outils pratiques utilisés pour apprécier la situation et nous y faire réagir.

POURQUOI LA RÉOLUTION DE CONFLITS ?

POURQUOI LE CONFLIT ?

Définition

Avant d'aborder les raisons d'être de la résolution de conflits, il est pertinent de se pencher un instant sur le conflit et ses fonctions.

Le conflit est un «concept nomade» - une notion scientifique étudiée dans différents domaines et dont les voyages (échanges) inter-disciplinaires sont à la source de nouvelles compréhensions (Stengers, 1987 ; Dumas, 1999). Il n'est ainsi pas étonnant que le conflit soit défini de nombreuses façons.

Classiquement, le conflit est défini comme résultant d'une incompatibilité objective entre les objectifs ou les intérêts de différentes personnes (Ravn, 1998). Dans une démarche organisationnelle, March et Simon (1958, p. 112, cités par Rahim, 2010) ont considéré le conflit comme un échec des mécanismes de prise de décision dans un groupe.

Par la suite, la notion de perception s'est rattachée à la façon de voir le conflit. Ainsi, Aquino (2000, p. 174) définit le conflit comme «se produisant lorsqu'une personne perçoit ses intérêts comme obstrués ou négativement affectés par un autre parti⁴». De la même façon, Thomas (1992, p. 653, cité par Ravn, 1998) parle du conflit comme «le processus qui commence lorsqu'un parti perçoit qu'un autre a négativement affecté, ou se prépare à négativement affecter, quelque chose qui lui tient à cœur⁵». Ainsi, subtilement, la notion de conflit s'éloigne un peu des intérêts pour se rapprocher de l'attachement émotionnel. Dans la même ligne de conduite, Ravn (1998) considère que : pour qu'un conflit se présente, il est nécessaire (a) qu'un parti ressente une peine physique ou psychologique, (b) qu'il puisse tenir un autre parti comme responsable et (c) qu'il n'y ait pas acceptation de la situation.

Ces définitions de conflits se penchent sur ce que n'est pas le conflit (une décision groupale prise avec succès) ou sur ce qui le déclenche. D'autres auteurs ont examiné ce qui constitue le conflit. Tedeschi et collaborateurs (1973, p. 232, cités par Rahim, 2010) le définissent comme « un état interactif dans lequel les comportements ou les objectifs d'un acteur sont à un certain degré incompatibles avec les comportements ou objectifs d'un autre acteur⁶ ». Litterer (1966, p. 180, cité par Rahim, 2010) dit du conflit qu'il s'agit «d'un type de comportement qui se présente lorsque deux partis (ou plus) sont en opposition ou en bataille [...]»⁷.

4 «[Workplace conflict] occurs when an employee perceives his or her interests being obstructed or negatively affected by another party.»

5 «[...] the process that begins when one party perceives that the other has negatively affected, or is about to negatively affect, something that he or she cares about.»

6 «an interactive state in which the behaviors or goals of one actor are to some degree incompatible with the behaviors or goals of some other actor or actors»

7 «a type of behavior which occurs when two or more parties are in opposition or in a battle as a result of a perceived relative deprivation from the activities of or interacting with another person or group.»

Retenons que le conflit est un état interactif impliquant au moins deux partis réagissant l'un à l'autre, lié à la perception des intérêts, au ressenti d'une douleur (physique ou psychologique), au fait de considérer une personne comme responsable et à la pulsion de réagir.

FONCTIONS

Maintenant que nous avons approché certaines conceptions du conflit, il est bon de se demander si le conflit a une fonction dans notre vie sociale.

Traditionnellement, le conflit et l'agression en particulier ont souvent été considérés comme des comportements anti-sociaux (de Waal, 2000, Aureli & de Waal, 2000), destructeurs, voire totalement isolés des comportements sociaux (de Waal, 2000). Dans l'étude du comportement animal, la fonction principale de l'agression était perçue comme un événement disperseur. Ainsi, par exemple, un poisson maintient son territoire en agressant ses rivaux. Le conflit est alors vu comme un comportement porteur de destruction, à éviter pour préserver le lien social. Chalvin et Eysette en 1984 proposaient comme causes psychologiques du conflit les besoins de sensations fortes, une mauvaise compréhension de la situation ou des réponses appropriées et le besoin de fuir les réels problèmes⁸.

Néanmoins, l'idée que l'agression puisse avoir une valeur sociale s'est faite entendre. Lorenz, déjà en 1967, écrivait que la ritualisation des comportements agressifs prévenait les effusions de sang. Il est maintenant commun de considérer l'agression comme un instrument de négociation entre deux individus. Que ce soit pour coopérer, échanger des services ou maintenir une hiérarchie, les partenaires doivent communiquer leurs positions et clarifier les conflits potentiels.

⁸ Il est à noter que ces visions du conflit ne sont pas forcément obsoletes : le conflit peut effectivement être destructeur, disperseur ou être causé par une mauvaise lecture de la situation. Dans cet outil, nous proposons d'aller plus loin dans l'exploration de la raison d'être du conflit.

La manifestation et la menace d'agression sont des outils (parmi d'autres) dans cette négociation (Aureli & de Waal, 2000). Le conflit, de par sa fonction négociatrice, peut être utilisé pour amener un nouveau statu-quo (Legrand, 2000). Néanmoins, l'agression a des conséquences négatives que nous aborderons plus loin.

Nous ne nous étendrons pas plus sur les fonctions du conflit. Retenons que celui-ci est un élément important, naturel et faisant partie de nos outils sociaux. C'est un outil entraînant néanmoins des dommages dans nos liens avec les autres.

Il est donc nécessaire d'avoir en place des mécanismes de régulation, de contrôle et d'atténuation afin de minimiser ces conséquences. La résolution de conflits en est un.

POURQUOI LA RÉOLUTION DE CONFLITS ?

Nous venons d'affirmer que des mécanismes de contrôle étaient nécessaires pour entourer l'utilisation de l'agression comme outil social. Pourquoi est-ce le cas ?

Pourquoi ne pas maintenir certaines relations dans un état de conflit permanent et éviter autant que possible les individus ennemis plutôt que de consacrer de l'énergie à se réconcilier ?

La réponse est à chercher principalement à trois endroits :

- dans le coût du conflit par rapport à la paix ;
- dans les effets bénéfiques à faire partie d'un groupe ;
- dans la valeur qu'a un ancien ennemi en tant qu'allié.

COÛT DU CONFLIT

Si un individu ne peut cesser de fréquenter définitivement son adversaire - et nous verrons ci-dessous que c'est souvent le cas - le conflit continu a un coût pour cet individu : en termes d'énergie (combat, menace, surveillance ou encore argent) et de risques (anxiété, bien-être psychologique, blessures, mort). Au final, l'agresseur et l'agressé ont tous deux une moindre chance de survie,

de reproduction et d'atteindre leurs objectifs respectifs (Heelriegel & al., 1992). Il est donc intéressant pour les deux partis de cesser le conflit et de retourner à une relation au moins neutre (Cords, 1992, Butovskaya & al., 2000, et Schino, 2000). Il a d'ailleurs été mis en évidence que l'anxiété augmente durant un conflit et décroît rapidement après la réconciliation (Aureli & al., 2002).

L'exemple suivant est tiré de la série télévisuelle américaine *The Big Bang Theory*, épisode 7 de la saison 2 : «*The Panty Piñata Polarization*»/ «La vengeance de Sheldon».

Penny et Sheldon sont deux voisins habitant le même étage d'un bâtiment à Pasadena. Penny se rend fréquemment dans l'appartement de Sheldon, une personne fort excentrique.

Penny ne supporte plus les exigences de Sheldon et refuse de continuer à s'y plier. Sheldon bannit Penny de l'appartement. Commence alors une escalade du conflit : Penny refuse de prendre la commande de Sheldon à son restaurant («*No shoes, no shirt, no Sheldon*») ; Sheldon se plaint à son patron ; Penny lui fait douter de la qualité du hamburger qu'elle est obligée de lui servir ; Sheldon coupe la connexion Wi-Fi que Penny utilise ; Penny empêche Sheldon de faire sa lessive à son heure habituelle en utilisant toutes les machines ; Sheldon récupère les vêtements de Penny et les propulse sur les fils électriques en face de l'appartement. Le conflit leur coûte énormément d'énergie et leur cause des problèmes dans leur vie quotidienne.

Le conflit est finalement terminé par l'intervention de la mère de Sheldon.

AVANTAGES DU GROUPE

En deuxième lieu, considérons les avantages de faire partie d'un groupe. La coopération permet de faciliter de nombreuses activités : la localisation de ressources, telle la nourriture, ou la garde et l'éducation des enfants. Certains services ne peuvent être effectués qu'avec des partenaires : chasse, épouillage, soins ou encore dentisterie. Les partenaires sexuels peuvent être plus facilement rencontrés. La détection et la mise en fuite des prédateurs est plus efficace. Cyniquement, plus un groupe est nombreux, moins un individu a de chance d'être la proie qui sera capturée par un prédateur (Goldberg, 1998).

Deux macaques.

Celui à droite épouille l'autre. Ce comportement a pour fonction de le débarrasser des parasites comme les tiques mais aussi de renforcer les liens et de descendre les niveaux d'anxiété. Il est nettement moins efficace de s'épouiller soi-même.



Il existe ainsi des avantages importants à faire partie d'un groupe. Dans de nombreuses espèces, ces avantages sont supérieurs aux coûts liés à la vie de groupe.

Il est donc intéressant pour les individus d'espèces sociales de rester dans un groupe. Un individu a intérêt à ne pas poursuivre indéfiniment des conflits : en effet, si un terme n'est jamais mis aux conflits, un individu a de nombreuses chances de les accumuler au cours de sa vie, jusqu'à être en conflit avec une importante fraction du groupe, ce qui pourrait soit l'exclure du groupe, soit annuler les avantages de vie en groupe.

Quitter le groupe entraîne une perte de ces bénéfices. Joindre un nouveau groupe implique aussi des risques (Alberts & Altmann, 1995).

C'est là une des raisons à l'existence de mécanismes de résolution de conflits : se maintenir dans le groupe.

UN ALLIÉ DE VALEUR

La troisième raison est qu'il peut être profitable de rétablir une relation positive avec un ancien ennemi. Cet individu peut offrir des compétences ou une position dans le groupe qui rend sa coopération désirable et donc, par extension, il est préférable de rétablir une relation positive avec celui-ci (Cords & Aureli, 2000). Peter Just (1991, cité par Fry, 2001, p. 345) dit du peuple Dou Donggo que «la résolution de conflits peut être vue comme la restauration d'une relation endommagée plutôt que comme la poursuite de l'équité ou l'imposition d'une punition rétributive⁹».

9 «*Conflict resolution may be seen as the restoration of damaged status relationships rather than the pursuit of equity or the imposition of retributive punishment.*»

De plus, le coût du conflit porté par l'adversaire (comme une blessure ou une grande humiliation faisant baisser son statut) peut s'avérer être, sur le long terme, aussi payé par l'autre : si l'adversaire, ancien compagnon de coopération (et probablement aussi dans le futur après la dispute), se retrouve gravement blessé et n'est plus capable d'effectuer les mêmes actions ou services qu'auparavant, l'autre perd là un co-travailleur de qualité et a ainsi décru ses propres chances d'atteindre ses futurs objectifs (de Waal, 1996). Cesser le conflit permet dès lors de maintenir la valeur de l'allié. La continuation du conflit peut compliquer l'établissement de rapports de solidarité et de confiance par la suite (Heelriegel & al., 1992).

La réconciliation a ici pour but de réparer les dommages occasionnés par le(s) comportement(s) agressif(s) sur une relation de valeur avec l'autre, l'ancien adversaire.

La réconciliation de conflit a donc trois fonctions :

- stopper le coût du conflit
- se maintenir dans le groupe et jouir des avantages liés à celui-ci
- rétablir un lien coopératif avec l'adversaire

L'exemple suivant est extrait de la série télévisuelle américaine «*Community*», créée par Dan Harmon en 2009, épisode 8 de la saison 2 : «*Cooperative Calligraphy*».

La série suit un groupe de sept étudiants au collège communautaire Greendale. Ils se sont connus en formant un groupe d'étude pour un cours et sont restés proches par la suite. Des conflits se soulèvent fréquemment entre eux. A la fin d'une session d'étude, Annie réalise qu'un autre de ses crayons a encore disparu. Elle interdit à quiconque de quitter la pièce tant que celui qui a pris son crayon ne l'aura pas rendu. S'ensuit plusieurs heures de conflit où tout le monde se soupçonne les uns les autres,

où les tensions augmentent considérablement et où d'autres sujets conflictuels sont approchés. Finalement, à bout de force, l'un des membres, Jeff Winger parvient à mettre fin au conflit en prétextant qu'il est plus probable que ce soit un fantôme qui ait pris le crayon que l'un d'entre eux.

Dans cet exemple, le conflit a gagné l'entière-té du groupe avant d'être abandonné, sans que la disparition du crayon soit résolue, afin de faire cesser la tension, de préserver l'unité du groupe et de rétablir des relations coopératives.

POURQUOI PAS 100% DE RÉCONCILIATION ?

Après avoir clarifié les raisons sous-jacentes à la réconciliation, il est légitime de se demander pourquoi certains conflits s'éternisent et ne cessent que bien après leur période d'utilité.

Une raison importante est que la tentative de réconciliation est une prise de risque qui peut se révéler coûteuse pour celui qui l'initie : la personne qui est approchée peut renouveler une attaque ou, pire, faire semblant de se réconcilier pour reprendre le conflit lorsque l'initiateur de la réconciliation aura baissé sa garde (Cords & Aureli, 2000).

L'exemple suivant est extrait de «*A Storm of Swords*» (2000), le troisième livre de la série «*Le Trône de Fer (A Song of Ice and Fire)*», de George R. R. Martin et publié en français sous le nom «*Trône de Fer – L'intégrale 3*» ou en version découpée en quatre livres (Tomes 6 à 9). Cette section du livre a aussi été adaptée pour la télévision dans la saison 3 (épisode 9) de la série «*Game of Thrones*». L'exemple révèle des éléments importants de la narration et il est conseillé aux personnes souhaitant découvrir par elles-même le contenu de l'histoire de ne pas poursuivre la lecture de ce cadre.

Dans le royaume féodal de Westeros, la guerre fait rage. Plusieurs Rois se réclament la couronne des Sept Royaumes ou se déclarent indépendants. L'un d'entre eux, Robb Stark, marche sur Port Réal libérer son père des donjons de la Maison Lannister. Pour ce faire, son armée doit franchir un passage stratégique : le seul pont permettant à une armée de franchir rapidement le fleuve Verfurque. Le pont est détenu par la Maison Frey qui ne s'est pas encore déclarée pour l'un ou l'autre Roi. En échange du libre passage de son armée, Robb accepte de se marier à l'une des filles de la Maison Frey. Après que l'accord ait été conclu, Robb revient sur sa parole ce qui ne manque pas de créer des frictions entre les Maisons Stark et Frey.

En compensation, la fille Frey doit se marier avec un puissant vassal de la famille Stark. Robb accepte les conditions et les noces sont organisées.

Lors des noces, les hommes de Frey attaquent par surprise et massacrent le ban des Stark – renouvelant le conflit, l'exacerbant avant de le mener à une fin dramatique.

La réconciliation risque de coûter plus cher à celui qui l'initie que le coût du conflit.

Ainsi, si les chances de nouvelles attaques sont trop grandes, il peut être plus sûr de ne pas approcher son adversaire et de se maintenir dans une période de conflit (Aureli & al., 2002).

Inversement, si les chances de nouvelles attaques sont fort faibles, il ne vaut peut-être pas le coup d'initier une réconciliation (Aureli & al., 2002) : le coût du conflit est faible, voire nul, à maintenir parce que, par exemple, l'adversaire ne fait plus partie du groupe.

Les chances de réconciliation deviennent alors un jeu d'appréciation des gains et des risques. Dans la perspective où la fonction de la réconciliation est de rétablir une relation positive avec un adversaire, les éléments pris en compte pour cette appréciation sont les qualités de la relation.

Marina Cords et Filippo Aureli (2000) ont choisi de retenir trois qualités : la valeur, la sécurité et la compatibilité de la relation.

VALEUR

La valeur de la relation est ce que l'individu gagne dans la relation, ce qui dépend de ce que le partenaire a à offrir, de sa volonté à le faire et de sa disponibilité. Une personne à laquelle nous attribuons une valeur forte à la relation méritera davantage nos efforts de réconciliation.

SÉCURITÉ

La sécurité de la relation est la stabilité perçue de la relation. Risque-t-elle de changer pour le pire du jour au lendemain ou peut-on estimer qu'elle restera stable sur le long terme ? La sécurité de la relation dépend de la consistance des comportements du partenaire. Les relations les plus instables, les moins sûres, sont celles qui ont le plus besoin de soins et donc de réconciliation.

COMPATIBILITÉ

La compatibilité de la relation est la teneur générale des relations entre les deux partenaires, prenant en compte les tempéraments et leur histoire commune. Lorsque les deux partenaires ont l'habitude d'interagir de façon non agressive, il est plus sûr d'initier une tentative de réconciliation.

Les trois qualités d'une relation ne sont pas symétriques et ne sont pas perçues de la même façon par les deux partenaires.

L'un pourra avoir plus à offrir et aura ainsi plus de valeur pour l'autre ou l'un pourra être plus colérique et présenter une sécurité plus faible. Les chances de réconciliation augmentent lorsque les deux partenaires accordent de la valeur à la relation, la considèrent peu sûre mais compatible.

QUI PROPOSE LA RÉCONCILIATION ?

Les deux partenaires d'une dyade ont ainsi une perception asymétrique de leur relation, ce qui influe directement sur leurs probabilités d'initier la réconciliation. Ceux qui accordent une plus grande valeur, une plus petite sécurité et une plus grande compatibilité à leur partenaire que l'inverse déclencheront plus souvent la réconciliation.

Une étude (Butovskaya & al., 2000) reprenant les résultats de diverses recherches a comparé les habitudes de jeunes enfants de plusieurs origines (états-uniens, suisses, italiens, russes et kalmouks¹⁰) Elle met en avant des tendances différentes selon la culture d'origine. Les réconciliations entre enfants états-uniens et suisses ont autant de chances d'être déclenchées par l'initiateur que par le receveur du conflit. En contraste, chez les enfants italiens, russes et kalmouk, l'initiateur propose dans deux tiers des cas la réconciliation.

10 L'étude sur les enfants russes et kalmouks :
Butovskaya & Kozintsev 1998, 1999

L'étude sur les enfants états-uniens : Verbeek, 1997

Filippo Aureli (1992), dans une étude sur des macaques à longue queue, a mis en évidence que les réconciliations étaient plus souvent initiées (jusqu'à 75% des cas) par les «victimes» du conflit, à savoir les individus qui n'ont pas été à l'origine de l'agression. De Waal et Yoshibara (1983, cité par Butovskaya & al., 2000) pensent que chez les primates non-humains, les espèces avec un style de dominance despotique auront tendance à voir leurs résolutions de conflit initiées par les agresseurs (qui, dans ces espèces, sont le plus souvent plus haut dans la hiérarchie). Les subordonnés sont alors plus réticents à rétablir une relation avec l'agresseur, par peur de nouvelles attaques. À l'inverse, dans les espèces au style de dominance plus tolérant, le receveur de l'agression aura tendance à initier la réconciliation en raison de son plus grand besoin à réduire sa tension.

LA TROISIÈME PERSONNE

La résolution de conflits n'est pas toujours initiée par l'un des partis impliqués : un troisième parti qui n'a pas pris part au conflit peut agir. Cette action peut être indirecte ou directe.

EFFETS INDIRECTS

Sans qu'il soit nécessaire à la troisième personne d'agir, sa seule présence peut augmenter la probabilité de voir une réconciliation (Verbeek & al, 2000).

À l'inverse, la présence d'une personne particulière peut réduire les chances de réconciliation.

EFFETS DIRECTS

Le troisième parti peut agir directement sur le conflit. Il peut s'allier avec l'un ou l'autre adversaire et ses actions peuvent résoudre, exacerber, ou échouer à influencer le conflit dans un sens ou dans l'autre.

Il peut agir en tant qu'intermédiaire, tenter de distraire les adversaires du conflit ou utiliser une position d'autorité pour le stopper. Il peut tenter d'aggraver le conflit pour obtenir une influence nouvelle ou accrue (Vuchinich & al., 1988). Vuchinich et collaborateurs (1988) ont observé 52 familles américaines lors de leurs repas et étudié les conflits qui éclataient. Lors d'un conflit sur trois, une tierce personne est intervenue. Mères et filles interviennent plus fréquemment que les pères et fils. L'intervention d'un tiers est plus probable lors de dispute entre enfants qu'entre adultes. L'autorité est plus utilisée par les pères, la médiation par les mères et la distraction par les enfants.

Les interventions des tiers sont plus fréquentes lors de longs conflits. Ils mettent un terme au conflit de deux façons : en ne réciproquant pas les actions prolongeant le conflit et en réciproquant les actions non conflictuelles. La fréquence de résolution se terminant par des impasses et le faible nombre finissant en compromis font penser aux auteurs que, dans ce contexte familial, la résolution de conflits a pour but de maintenir les relations familiales et que la résolution rationnelle de problème a moins d'importance (Vichinich & al., 1988).

L'étude comparative de Butovskaya et collaborateurs (2000) a mis en avant que les enfants interviennent en tant que tiers lors des disputes, mais de façon différente selon leur nationalité. Ainsi, les enfants suisses et états-uniens interviennent fréquemment dans les conflits mais souvent en tant que supporteurs d'un des deux adversaires. Les médiations sont rares chez les enfants russes et kalmouks mais particulièrement efficaces.

POURQUOI INTERVENIR ?

Intervenir dans un conflit entre deux personnes peut être risqué : la personne qui intervient peut se trouver victime de l'agression d'un des deux individus en conflit, elle peut se trouver mêlée à part entière dans le conflit ou elle peut se mettre à dos l'un des deux individus pour «avoir trahi». Pourtant, des interventions par des tiers ont lieu. Ce n'est pas insensé : le conflit ne coûte pas qu'aux individus directement impliqués. Il a aussi un coût pour d'autres membres du groupe (Fry, 2001) : la tension est, au moins en partie, partagée par les autres membres de la famille des personnes en conflit (de Waal, 1996).

Lorsque le conflit a lieu entre deux individus de clans distincts (familles, services, communautés), la réconciliation triadique sert un autre intérêt (de Waal, 1996) : en instiguant la fin du conflit, l'individu tiers protège son clan tout entier de nouveaux éclats de violence qui pourraient s'étendre au-delà des deux individus en conflit et entraîner les deux clans dans un conflit autrement plus large et plus coûteux.

L'exemple suivant est extrait de la série télévisuelle française «Kaamelott», Livre IV, épisode 71 «Perceval fait raitournelle», diffusé en 2006. La série a été créée par Alexandre Astier, Alain Kappauf et Jean-Yves Robin en 2005.

Karadok se rend auprès du scribe royal Père Blaise afin que celui-ci lui trouve et lise un livre sur les jeux de cartes du Pays de Galles. Après plusieurs et innombrables lectures des règles par Père Blaise à Karadok, le scribe s'énerve de ce que Karadok ne comprend rien à rien. Le ton monte et bientôt tous deux crient à tue-tête. Excédé par les cris, le Roi Arthur arrive près d'eux, armé d'une arbalète et fait assise de son pouvoir autoritaire et physique pour faire cesser immédiatement la dispute.

Il est fréquent d'observer des réactions positives, voire des célébrations, après un conflit (de Waal, 1996). Les membres du groupe sont soulagés de la fin du conflit, soulignant par là la tension présente chez les individus pourtant pas mêlés directement à la dispute.

UNE TROISIÈME PERSONNE INVOLONTAIRE

Le tiers n'est pas toujours volontaire dans la démarche de cessation de conflit. Il est peut-être utilisé par l'un des deux individus en conflit. de Waal (1996, p. 203) raconte un conflit entre Socko, un chimpanzé adolescent et Atlanta, une femelle adulte, au Centre National de Recherche sur les Primates Yerkes.

«Socko [...] ennue Atlanta à ses risques et périls. Atlanta est peut-être grosse et lente mais elle compense par une excellente mémoire. A un moment, Socko lui lance de la terre ; plus d'une heure plus tard, pendant que Socko est absorbé dans l'un de ses jeux exubérants, nous voyons Atlanta arriver discrètement près de lui et lui attraper rapidement un bras pour le mordre. Socko crie, se touche et compresse son membre endolori. Il court jusqu'à sa «tante» Peony et lui laisse le regarder, tout en continuant à crier son indignation. Peony prend gentilement le bras du jeune mâle et l'épouille jusqu'à ce qu'il soit calmé.

Toujours effrayé par Atlanta, Socko effectue un grand arc de cercle autour d'elle afin d'atteindre Rhet [le fils d'Atlanta]. Il le chatouille et lutte amicalement avec le jeune chimpanzé, jusqu'à ce que tous deux se retrouvent à rouler sur le sol en riant rauquement. Si ce n'était pour les nombreux coups d'œil jetés à Atlanta, on pourrait penser que Socko a oublié l'incident et s'amuse réellement. En réalité, il démontre ses bonnes intentions et se rapproche de son adversaire à travers quelqu'un lié à lui . En effet, après juste quelques minutes, il se déplace du fils jusqu'à la mère et s'assied juste hors de portée d'Atlanta, en regardant quelque chose à distance. Atlanta acquiesce de la tête et

change de position à la façon des chimpanzés se préparant à se faire épouiller. Socko répond immédiatement en se rapprochant encore et en fouillant sa fourrure. Bientôt, Atlanta elle-même se met à épouiller son tourmenteur.¹¹» Le jeune Rhett a été utilisé par Socko comme personne tampon, afin de pouvoir approcher Atlanta sans se montrer agressif et en se plaçant dans un contexte qui n'invite pas à la reprise du conflit physique.

11 «Socko [...] teases Atlanta at his own peril. Atlanta may be fat and slow, but she makes up for it with an excellent memory. One moment, Socko throws dirt at her; more than an hour later, while Socko is absorbed in one of his exuberant games, we see Atlanta sneak up on him to grasp an arm quickly and deliver a bite. Socko bursts out screaming, touching and squeezing the hurt body part. He runs to his «aunt» Peony and let's her take a look at it, all the while yelling indignantly. Peony gently takes the young male's arm and grooms him until he quiets down. Still afraid of Atlanta, Socko walks in a wide arc around her to Rhett, her son. He tickles and wrestles with the juvenile, until both are rolling around overt the ground uttering hoarse laughs. If it were not for the numerous quick glances he throws at Atlanta, one would think that Socko has forgotten the whole incident and is really enjoying himself. Instead, he is demonstrating good intentions and getting close to his opponent through contact with someone connected to her. Indeed, after a few minutes he moves from son to mother and sits down just out of reach of Atlanta, staring at something in the distance. Atlanta nods her head and shifts her position slightly in the way a chimpanzee getting ready for a grooming session. Socko immediately responds by coming closer and picking through her hair. Soon Atlanta herself is grooming her tormentor.»

COMMENT SE RÉCONCILIER ?

La résolution de conflits peut prendre de nombreuses formes. Toutes ne sont pas disponibles pour tous : la maturité de la personne, son développement, sa position sociale lui ouvrira ou lui interdira certains styles. Nous abordons la résolution de conflits en la divisant en trois parties : la cessation, le résultat et les événements post-conflit.

CESSATIONS DE CONFLIT

Verbeek et collaborateurs définissent les stratégies visant à terminer le conflit comme unilatérales ou bilatérales. La gestion unilatérale du conflit «se caractérise par un opportunisme et un manque de considération pour les perspectives et souhaits de l'adversaire, aussi bien que par de la subordination¹²» (Verbeek, 2000, p. 35). La gestion bilatérale est caractérisée «par une prise en compte mutuelle des perspectives et souvent par une tentative de concordance des buts et attentes opposées¹³» (Verbeek, 2000, p. 35). La cessation de conflit n'implique pas forcément la résolution du litige en soi. Verbeek et collaborateurs répartissent ainsi les cessations de conflit («termination » dans le texte original) en stratégies uni- ou bilatérales

12 «*Unilateral conflict management is characterized by opportunism and lack of consideration for the opponents' perspectives and wishes, as well as by subordination.*»

13 «*[...] bilateral conflict management is characterized by mutual perspective taking and often by dovetailing of opposing goals and expectations.*»

De façon non exhaustive, nous trouvons :

Les cessations unilatérales

◆ Tenir ferme

Maintenir ses exigences par rapport aux enjeux du conflit.

◆ Subordination

Affirmer, maintenir ou insérer l'adversaire dans une position de subalterne – devant ainsi céder face aux exigences de l'autre.

◆ Assise du pouvoir

Affirmer son pouvoir (qui peut être dû à la force, aux relations, à la position) afin d'obliger l'autre à se conformer à ses désirs. L'assise peut être faite vocalement ou physiquement.

◆ Coercition

Imposer à l'adversaire, par la menace ou la force, d'agir selon les désirs du vainqueur.

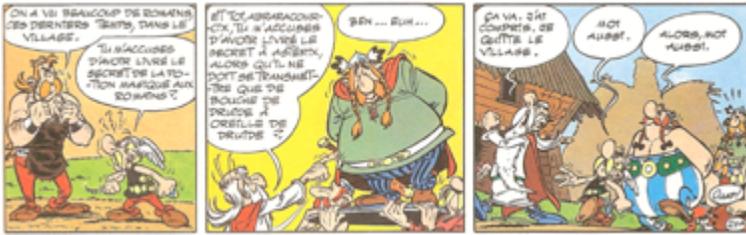
◆ Tantrum

Manifester avec insistance de la colère et/ou de frustration.

◆ Retrait

Quitter le conflit en cessant (temporairement ou non) toutes relations avec l'opposant.

Ces trois cases sont tirées de «La Zizanie», quinzième album de la série «Une Aventure d'Astérix le Gaulois», par René Goscinny et Albert Uderzo et publié en album en 1970 chez les éditions Albert René. Elle exemplifie une cessation du conflit par retrait.



Les cessations bilatérales

◆ Justification

Justifier ses exigences afin de convaincre l'opposant.

◆ Négociation

Échange de points de vue afin de parvenir à un accord.

◆ Compromis

Viser à sortir du conflit avec un maximum de ses exigences satisfaites en acceptant d'en abandonner certaines.

◆ Coopération

Abandon ou modification des exigences des deux partis afin de réaliser un effort commun qui s'avère bénéfique pour tous.

◆ Accorder les demandes

Acceptation des demandes de l'adversaire pour terminer le conflit.

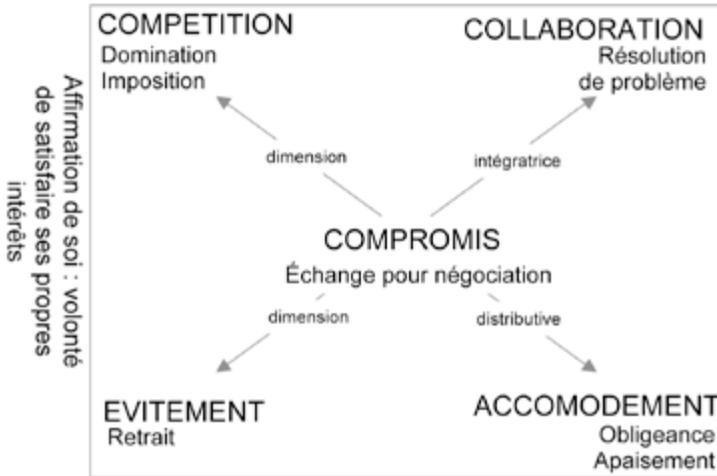
◆ Désengagement

Se retirer du conflit, en abandonnant toute poursuite de ses exigences.

Les jeunes enfants sont plus enclins à utiliser des stratégies de *tantrum* et coercitives lors de conflits avec leurs parents et leurs pairs. Les enfants de 6 à 12 ans utilisent par contre davantage le retrait que leurs puînés. Toutes les études ne s'accordent pas sur les stratégies utilisées par les adolescents. Pour l'une, les adolescents marquent une préférence pour le compromis ainsi que (moins fréquemment) le désengagement. Pour l'autre, les conflits sont plus souvent terminés à l'aide d'assise du pouvoir et du désengagement. Il est à noter que le recours à l'assise du pouvoir décroît avec l'âge. La disponibilité de nouvelles stratégies est attribuée à une meilleure logique, ce qui implique une meilleure compréhension des relations interpersonnelles. Les enfants de 3 et 4 ans gèrent différemment la résolution selon que l'autre soit un ami ou pas. Les résolutions avec des amis impliquent plus fréquemment des négociations et des désengagements, tandis que celles avec des non-amis consistent plus souvent en subordination et en fermeté (Verbeek & al., 2000).

Chez les enfants, le statut sociométrique (être populaire ou «rejeté») est associé avec la perception des stratégies utilisées pour se réconcilier. Les enfants populaires sont perçus comme utilisant plus fréquemment des stratégies conciliatoires comparés aux enfants «rejetés». A l'inverse, ceux-ci sont considérés comme étant plus coercitifs dans leur façon de terminer le conflit. En gardant cela en tête, il est intéressant de noter que deux enfants qui viennent de se rencontrer et dont l'amitié commence à se former peuvent entrer volontairement en conflit, en formulant des petites demandes, et privilégient alors des solutions bilatérales. Le conflit et surtout la résolution de celui-ci facilitent l'établissement de l'amitié, peut-être parce que le conflit est une occasion de mieux percevoir l'autre à travers le contraste (Verbeek & al, 2000).

Dans la même optique, Foucher et Thomas¹⁴ (1991) proposent deux dimensions déterminant les styles de comportements et les types de stratégies en situation de conflit : la dimension distributive et la dimension intégrative.



14 Inspiré des travaux de Thomas en 1976 et repris par Rondeau en 1990.

Cinq types de comportement émergent de ces deux dimensions : la compétition, la collaboration, l'évitement, l'accommodement et le compromis.

La disponibilité des comportements et des stratégies dépend de prédispositions personnelles :

- ◆ La collaboration est préférée par les personnes créatrices et à l'aise dans les situations complexes ainsi que par les personnes confiantes et celles centrées sur la tâche.
- ◆ La compétition est plus fréquemment sélectionnée par les personnes ayant un fort besoin de pouvoir ou de domination ainsi que celles avec des tendances machiavéliques.
- ◆ L'accommodation est privilégiée par les personnes ayant un fort besoin d'inclusion ou d'affiliation.

Les auteurs modèrent toutefois l'influence des traits de personnalité : elle diminue lors d'un conflit d'intérêts, une forte compétition et une crainte d'échec. Les réponses non coercitives paraissent alors moins efficaces pour les parties. Une catégorisation semblable se retrouve chez Heeriel, Slocum et Woodman (1992) où deux axes définissent cinq styles de gestion de conflit : l'axe «intérêt porté à soi-même» et l'axe «intérêt porté à autrui». Les cinq styles sont les styles oppressif, coopératif, abstentionniste, conciliant et compromis.

Thomas (1976, rapporté par Foucher et Thomas, 1991) souligne trois conceptions distinctes du conflit : la vision égocentrique où les partis ne voient que leurs propres intérêts ; la vision altruiste où les partis prennent en considération les intérêts de l'autre ; et la vision intégratrice où les intérêts des deux parties sont pris en compte. Une vision égocentrique mène à moins de comportements coopératifs (des cessations bilatérales dans ce contexte) par la suite.

RÉSULTATS DU CONFLIT

Tout comme pour les cessations, Verbeek et collaborateurs (2000) répartissent en style unilatéral et bilatéral les résultats possibles du conflit.

- ◆ Si l'un des deux adversaires gagne ce que l'autre perd, le résultat est unilatéral et appelé distributif.
- ◆ Si les deux adversaires campent sur leur position sans que l'un ou l'autre ne gagne ou perde, le résultat est unilatéral.
- ◆ Si les deux adversaires profitent du résultat, il est bilatéral et décrit comme variable.
- ◆ Si les deux adversaires mettent de côté leurs intérêts et privilégient la préservation de leur relation positive ou la construction d'une telle relation (Verbeek & al., 2000, Anderson, 1939), ce résultat bilatéral est nommé intégrateur (*integrative*).
- ◆ Les stratégies de cessation de conflits unilatérales menées avec succès tendent à produire des résultats unilatéraux tandis que les stratégies bilatérales produisent souvent des résultats bilatéraux.

ÉVÉNEMENTS POST-CONFLIT

Verbeek et collaborateurs appliquent la dichotomie «uni et bilatéral» pour décrire les événements suivants le conflit.

Un événement unilatéral est la séparation où les deux adversaires cessent leurs interactions. Des événements bilatéraux sont essentiellement des réconciliations et comprennent la continuation des interactions, la réunion pacifique (Verbeek & al, 2000) et les comportements conciliatoires (Cords & Aureli, 2000) comme se tenir la main, s'embrasser ou l'épouillage.

Contrairement à la filiation entre les cessations de conflit et les résultats du conflit, les événements post-conflits n'appartiennent pas forcément au même style que les stratégies qui ont mis fin au conflit. Ainsi, un comportement conciliatoire (bilatéral) n'est pas incongru entre deux (anciens) adversaires dont les stratégies de cessation de conflits furent unilatérales et dont le résultat fut distributif (unilatéral). Deux personnes dont le conflit s'est terminé par une assise du pouvoir de l'une sur l'autre («Je suis le chef») et dont l'une des deux a imposé intégralement son opinion («et il est donc normal que je reçoive la récompense pour la réalisation du projet») peuvent tout de même engager par la suite des actions conciliantes («Allons fêter la sortie du produit en allant manger un bout, c'est moi qui invite»).

Néanmoins, chez les jeunes enfants, la poursuite d'échanges bilatéraux sont plus fréquents après l'utilisation de stratégies bilatérales de cessation (Verbeek & al., 2000).

CONCLUSION

Le conflit et la résolution de conflits sont deux outils sociaux.

Le conflit a une fonction sociale utile pour la négociation au sein du groupe et le maintien ou la création d'un nouveau statu quo. Il est omniprésent dans notre vie quotidienne. Néanmoins, il a un coût important pour les individus mêlés au conflit ainsi que pour les autres membres du même groupe.

La résolution de conflits est un mécanisme comportemental permettant de mitiger les conséquences négatives du conflit. Ainsi, la résolution de conflits non seulement met fin au contentieux (et donc à son coût continu), assure de pouvoir rester au sein du groupe mais aussi permet de rétablir des relations positives avec les anciens adversaires.

La résolution de conflits est utilisée par des tiers pour les mêmes raisons : la cessation des coûts du conflit et le maintien de l'unité du groupe, ainsi que l'évitement de l'escalade du conflit. Ainsi, la capacité à se réconcilier est inhérente à la condition d'être sociaux. Aussi, originellement, la résolution de conflits n'a pas pour but de répondre à un besoin de justice sociale.

Nous connaissons plusieurs variables qui influent sur notre «envie» de nous réconcilier : la valeur, la sécurité et la compatibilité de la relation, les chances de renouveau de l'agression, le coût du conflit.

En tant que tiers ou en tant que partie prenante du conflit, en ayant connaissance des enjeux de la résolution et de ces variables, nous pouvons donc tenter d'agir au mieux pour faciliter la résolution du conflit si celle-ci est désirable, ou modifier la façon dont la résolution se profile si celle-ci mène à une situation négative (comme la prolongation d'un statu quo inacceptable).

De même, la connaissance des raisons de la réconciliation doit nous permettre de prendre un recul suffisant sur le conflit afin de se poser la question suivante : dans ce contexte précis, jusqu'à quel point pouvons-nous laisser le conflit se poursuivre (afin d'affirmer des valeurs ou une position donnée) avant de tenter de l'amener à une résolution (préservant et tentant de rétablir l'unité du groupe et la relation avec l'allié).

POUR ALLER PLUS LOIN

◆ **Dans : la cessation de conflit, interprété selon deux dimensions (intégratrice et distributive) et la négociation** : Foucher, Roland & Thomas, Kenneth W., (1991), La gestion des conflits, In Roland Tessier & Yvan Tellier (Eds.), *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Québec, Presses de l'Université du Québec.

◆ **Avec : un panorama de la résolution de conflits chez les animaux non-humains (principalement les primates mais contient un chapitre sur d'autres espèces)** : Filippo Aureli, Filippo & de Waal, Frans B.M. (Eds.), (2000), *Natural Conflict Resolution*, Los Angeles, CA, University of California Press.

◆ **Dans : les comportements sociaux humains, mis dans un contexte évolutionnaire** : Schaller, Mark, Simpson, Jeffrey A., & Kenrick, Douglas T. (Eds.), (2006), *Evolution and Social Psychology*, New York, Psychology Press.

◆ **Dans : la notion de solidarité** : Stéveny, Cloé, (2011), *Je suis, tu es, nous sommes solidaires ?* Seraing, Belgique, C.D.G.A.I.

BIBLIOGRAPHIE

AQUINO, Karl, (2000). Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization : The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style, *Journal of Management*, Vol. 26, N°2, pp. 171-193.

ALBERTS, Susan C., & ALTMANN, Jeanne, (1995). Balancing costs and opportunities : dispersal in male baboon, *The American Naturalist*, Vol. 145, n°2, pp. 279-306.

ANDERSON, Harold H., (1939). Domination and social integration in the behavior of kindergarten children in an experimental play situation, *Journal of Experimental Education*, Vol. 8, n°2, pp. 123-131.

AURELI, Filippo & de WAAL, Frans, B.M., (2000). Why Natural Conflict Resolution, In Filippo Aureli & Frans B.M. de Waal (Eds.), *Natural Conflict Resolution* (pp. 15-33), Los Angeles, CA, University of California Press.

AURELI, Filippo, (1992). Post-conflict behaviour among wild long-tailed macaques (*Macaca fascicularis*), *Behavioral Ecology and Sociobiology*, Vol. 31, n°5, pp. 329-337.

AURELI, Filippo, CORDS, Marina & VAN SCHAIK, Carel P., (2002). Conflict resolution following aggression in gregarious animals : a predictive framework, *Animal Behaviour*, Vol. 64, n°3, pp. 325-343

BUTOVSKAYA, Marina, VERBEEK, Peter, LJUNGBER, Thomas & LUNARDINI, Antonella, (2000). A multicultural view of peacemaking among young children, In Filippo Aureli & Frans B.M. de Waal (Eds.), *Natural Conflict Resolution* (pp. 243-258), Los Angeles, CA , University of California Press.

CHALVIN, Dominique & EYSSETTE, François, (1984). *Comment sortir des petits conflits dans le travail*, Paris, Dunod.

CORDS, Marina & AURELI, Filippo, (2000). Reconciliation and relationship qualities, In Filippo Aureli & Frans B.M. de Waal (Eds.), *Natural Conflict Resolution* (pp. 243-258), Los Angeles, CA : University of California Press.

CORDS, Marina, (1992). Post-conflict reunions and reconciliation in long-tailed macaques, *Animal Behaviour*, Vol. 44, n°1, pp. 57-61.

de WAAL, Frans B.M., (1996). *Good Natured : The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals*, Cambridge, MA , Harvard University Press.

de WAAL, Frans B.M., (2000a). Primates – A Natural Heritage of Conflict Resolution, *Sciences*, Vol. 289, n°5479, pp. 586-590.

de WAAL, Frans B.M, (2000b). The First Kiss, In Filippo Aureli & Frans B.M. de Waal (Eds.), *Natural Conflict Resolution* (pp. 15-33), Los Angeles, CA , University of California Press.

DUMAS, Brigitte, (1999). Les savoirs nomades, *Sociologie et sociétés*, vol. 31, n°1, pp. 51-62, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

FOUCHER, Roland & THOMAS, Kenneth W., (1991). La gestion des conflits, In Roland Tessier & Yvan Tellier (Eds.), *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Québec, Presses de l'Université du Québec.

FRY, Douglas P., (2001). Conflict Management in Cross-Cultural Perspective, In Filippo Aureli & Frans B.M. de Waal (Eds.), *Natural Conflict Resolution* (pp. 334-351), Los Angeles, CA, University of California Press.

GOLDBERG, Jacques, (1998). *Les sociétés animales*, Lausanne, Suisse, Delachaud & Niestlé.

HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John, W., & WOODMAN, Richard, W., (1992). *Management des organisations*, Bruxelles, de Boeck.

LITTERER Joseph A., (1966). Conflict in Organization : A Re-Examination. *Academy of Management*, vol. 9, n°3, pp. 178-186.

LORENZ, Karl, (1967). *On Aggression*, London, Methuen Publishing

RAHIM, Afzalur, (2011). *Managing Conflict in Organizations*, 4th revised edition, Piscataway, NJ, Transaction Publisher.

RAVN, Ib, (1998), Understanding Conflict as a (Missed) Opportunity for Social Development, *International Association for Conflicts Management Annual Conference, June 7-10, 1998*, University of Maryland.

SCHINO, Gabriele, (2000). Beyond the primates, In Filippo Aureli & Frans B.M. de Waal (Eds.), *Natural Conflict Resolution* (pp. 243-258), Los Angeles, CA, University of California Press.

STENGERS, Isabelle, (1987). *D'une science à l'autre. Des concepts nomades*, Paris, Le Seuil.

TEDESCHI, James T., SCHLENKER, Barry R. & BONO-
MA, Thomas V., (1973). *Conflict, power, and games : The
experimental study of interpersonal relations*. Chicago, IL,
Aldine Publications.

THOMAS, Kenneth W., (1992). Conflict and negotiation
processes in organizations. In M. D. Dunette & L. M. Hough
(Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*,
2nd edition (vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto, CA, Consul-
ting Psychologists Press.

VERBEEK, Peter, HARTUP, Willard W., & COLLINS, W.
Andrew, (2000). Conflict management in children and ado-
lescents, In Filipo Aureli & Frans B.M. de Waal (Eds.), *Nat-
ural Conflict Resolution* (pp. 34-53), Los Angeles, CA, Uni-
versity of California Press.

VUCHINICH, Samuel, EMERY, Robert. E., & CASSIDY,
Jude, (1988). Family members as third parties in dyadic
family conflict: strategies, alliances and outcomes, *Child
Development*, Vol. 59, n°5, pp. 1293-1302.

Cet outil vise à éclairer d'une façon un peu différente la résolution de conflits, en empruntant des notions à différentes disciplines avec lesquels tous ne sont pas nécessairement familiarisés – notamment l'éthologie.

Il ne se veut pas une méthode pratique pour éviter ou résoudre un conflit. A l'inverse, il propose de reculer d'un pas et d'observer un panorama de la résolution du conflit, en alliant des exemples venant des animaux, des enfants et des adultes, ainsi que des situations en provenance de la fiction narrative.

Ce faisant, l'intention est d'apporter un recul sur le sujet, de souligner que la réconciliation répond à des impératifs évolutifs, de permettre à chacun de poser des questionnements, de signaler des pistes de réponse et de ré-interpréter son environnement.

Pourquoi se réconcilier ? Comment ? Avec qui ?



Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles