



REVUE DE L'U.KA

Volume 12, n. 24 (décembre 2024)

Des questions de droit mises en contexte

**Université Notre-Dame du Kasayi
KANANGA**

Le manque d'équité dans le partage du pouvoir à l'origine des conflits

Analyse et perspectives

Jean-Claude MUZEMBE MUFUNGU
Avocat au Barreau de Kananga

Résumé

Cet article propose la façon dont les responsabilités politiques doivent être partagées et cela dans le respect équitable de la géopolitique ou représentativité afin d'éviter les conflits inutiles ou du moins les minimiser. Agissant ainsi, l'on pourra s'éloigner de la perspective égoïste, de l'injustice et partant, mettre fin au tribalisme et au népotisme dans notre pays.

Mots-clés : Partage, pouvoir, politique, conflit, gestion, prévention.

Summary

This article proposes how political responsibilities should be shared and this in equitable respect of geopolitics or representativeness to avoid unnecessary conflicts or at least minimize them. By doing so, we can move away from the selfish perspective, from injustice and thus put an end to tribalism and nepotism in our country.

Keywords : Sharing, power, politics, conflict, management, prevention.

Introduction

Le manque de partage équitable des responsabilités politiques comme facteur principal de l'émergence et de la persistance des conflits dans nos sociétés contemporaines, constitue l'objectif de la présente étude. La République Démocratique du Congo souffre de plusieurs conflits depuis son indépendance : conflits tribaux, conflits du pouvoir, conflits fonciers, conflits des terres, conflits des frontières, conflits armés et conflits religieux. Parmi ces conflits, certains sont causés par le non-respect strict des règles et principes fondamentaux de la démocratie, notamment : la liberté, l'égalité, la bonne gouvernance, la justice juste, la sécurité territoriale, l'indépendance de trois pouvoirs traditionnels (exécutif, législatif et judiciaire).

Selon l'esprit de la Charte des Nations Unies, en effet, il n'existe des conflits dignes d'intérêt que ceux qui opposent les Etats. Chemin faisant, les conflits internes sont exclus des éléments constitutifs de la menace contre la paix, de rupture de la paix et d'acte d'agression, au sens du chapitre VII (articles 39, 41, 42) de la Charte des Nations Unies¹.

Cependant, on ne peut pas négliger la nature des conflits internes dans une société. Quand on ne réagit pas aux actions blessantes des autres, on évite peut-être un conflit, mais on n'évite pas les blessures. On se met en situation d'être constamment outragé, c'est le prix à payer. Ce que nous oublions, c'est que notre dignité est en jeu². Aujourd'hui les conflits font partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales, et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement. Ils ne doivent être ni supprimés, ni évités, mais gérés, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendraient.

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives, voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé) ; ensuite sur la communauté (baisse de productivité, mauvaise image externe).

L'étude que nous proposons dans les lignes qui suivent, a pour but d'aider les décideurs publics ou privés, les gestionnaires des entreprises, les chefs coutumiers, les chefs des familles, les responsables des ONG, les pasteurs, les chefs d'établissements primaires, secondaires et universitaires etc., à réfléchir pour résoudre cette difficulté de déséquilibre social dans le partage du pouvoir et dans la gestion des intérêts et ambitions, d'autant plus que cette disparité reste favorable à la vie des uns et déstabilise la vie des autres.

1. Le manque d'équité dans le partage du pouvoir

Le partage du pouvoir est un concept qui n'est pas très ancien dans la littérature politologique. *Il est parmi les meilleurs modes de prévention des conflits*. La notion de l'équité et de représentation en partage du pouvoir, est née comme souvent, en Amérique. Et les politologues européens ont

1 P. ANGO ELA, *La prévention des conflits en Afrique centrale : Prospective pour une culture de la paix*, Paris, Karthala, 2001, p. 21.

2 DONNA HICKS, *Eloge de la dignité, le rôle essentiel qu'elle joue dans la résolution des conflits*, Paris, Nouveaux Horizons, 2015, p. 23.

repris le concept. Il vient d'entrer en Afrique, mais très insuffisamment parce que ce concept de partage du pouvoir n'est pas encore bien compris dans la population qui doit lui apporter un soutien pour que les dirigeants le mettent en application. Cependant, dans certains pays, le concept a déjà pris pied³.

Nous examinons d'abord certaines modalités générales de partage du pouvoir, afin d'indiquer quelques limites à la formule et de démontrer comment le pouvoir politique peut générer le conflit d'intérêts.

1.1. Les modalités de partage du pouvoir

Le pouvoir peut se partager de deux façons : « *de manière occasionnelle* » et « *de manière institutionnelle* ».

1.1.1. De manière occasionnelle

Dans une situation de crise socio-politique ponctuelle, il arrive souvent que les opérateurs politiques, gouvernants et opposants, se mettent d'accord pour partager le pouvoir afin de juguler la crise. Le partage du pouvoir occasionnel se traduit ainsi par ce qu'il est convenu d'appeler gouvernements d'union nationale, gouvernements de large union, gouvernements de transition, au sein desquels on essaie de mettre ensemble les protagonistes d'hier, pour juguler la naissance des crises et des conflits⁴. Les expériences en sont nombreuses dans notre pays, en Afrique et ailleurs et on a tenté à travers cette formule, d'anticiper des situations des crises potentielles.

1.1.2. De manière institutionnelle

De manière durable, c'est la Constitution ou les lois spéciales qui organisent le partage du pouvoir de manière permanente. La formule du partage institutionnel du pouvoir est plus novatrice. Elle se traduit par le partage proportionnel du pouvoir, qui consiste à mettre en place, avant l'élection qui détermine la configuration de l'exécutif, à savoir l'élection présidentielle en régime présidentiel, les règles de partage du pouvoir postélectoral⁵. Il ne s'agit pas de fixer des quotas des postes pour tel ou tel groupe ou formation politique. Un cadre général dépersonnalisé est mis en place, et c'est en fonction des résultats d'élections transparentes,

3 P. ANGO ELA, *op. cit.*, p. 193.

4 P. ANGO ELA, *op. cit.*, p. 63.

5 *Ibid.*

en fonction du poids politico-électoral de chacun, qu'on attribuera les fonctions conformément au cadre préalable⁶.

Le partage institutionnel du pouvoir est malgré tout une institution ancienne dans les parlements. Lorsque les assemblées législatives sont issues des élections à la représentativité proportionnelle, elles sont le reflet d'un partage proportionnel du pouvoir législatif. C'est un peu différent lorsque le scrutin est majoritaire ou mixte, dans le cas où les parlements représentent généralement un partage plus ou moins proportionnel du pouvoir législatif, en fonction des suffrages obtenus par chaque formation politique dans les urnes. Toutefois, il faut dire que le partage proportionnel du pouvoir n'est pas une notion tout à fait nouvelle dans la branche législative du pouvoir⁷.

1.2. Les limites dans le partage équitable du pouvoir

On peut relever deux limites à cette formule : d'une part, le partage du pouvoir dans le régime semi-présidentiel et le partage du pouvoir dans un environnement géopolitique d'ingérence d'autre part.

1.2.1. Dans un régime semi-présidentiel

Certains peuvent estimer que le régime d'équité et de représentation à la française est une formule de partage du pouvoir, puisqu'en fait, on se trouve dans une situation de cohabitation avec des acteurs centraux qui ne sont pas du même bord politique. Le Président est d'un bord, et le Premier ministre d'un autre⁸.

La formule de partage du pouvoir par cohabitation de régime semi-présidentiel est malheureuse en Afrique, puisque plusieurs expériences ont déjà montré que cette formule ne correspond pas aux traditions africaines. Elle a lamentablement échoué au Niger⁹. Le Madagascar a également expérimenté la formule dans laquelle il s'est éloigné très rapidement.

1.2.2. Dans un environnement géopolitique d'ingérence

Le terme géopolitique a été forgé en relation avec l'impérialisme allemand et l'expansion coloniale de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle.

6 P. ANGO ELA, *op. cit.*, p. 63.

7 *Ibid.*

8 *Ibid.*

9 *Ibid.*, p. 65.

L'Afrique a été, lors de la colonisation directe des années 1870-1905, au cœur des premiers débats de la géopolitique et d'une illustration des liens entre conquêtes territoriales, redéfinition des frontières et relations de puissance¹⁰.

Au sens strict, la géopolitique est l'étude de l'influence des facteurs géographiques sur la politique (dans la tradition de Friedrich Ratzel et de Yves Lacoste)¹¹. Elle peut, de manière plus large, être définie comme « *l'étude des forces à l'œuvre dans le champ du politique* ». Elle vise à comprendre des situations complexes dans l'espace et dans le temps. Elle se focalise sur les acteurs (qui), les actions et les activités (quoi), les facteurs (comment), et les enjeux localisés (pourquoi)¹². Elle prend en compte les jeux des intérêts et des pouvoirs d'acteurs situés dans des contextes institutionnalisés par des règles, des normes techniques et sociales et des symboles porteurs de significations. Elle fait également partie des relations internationales (relations entre des nations, entités distinctes qui se reconnaissent mutuellement le droit à l'existence) et du système mondial (champ d'action en termes d'intérêts, de puissance, de principes et de valeurs). Elle concerne aussi une pluralité d'acteurs non étatiques, collectivités territoriales, firmes multinationales, organisation de solidarité internationale (OSI), Eglises, migrants, diasporas en interaction dans un espace transnational.

1.3. Pouvoir politique et conflits d'intérêts

Que le pouvoir soit source de conflits, nul ne peut le nier. Car le conflit est inhérent à la vie sociale. Mais c'est pour cela qu'il existe des règles qui organisent le vivre ensemble sous la forme d'une concurrence pacifique permanente entre les membres de la société. Lorsque les conflits au sein d'une société ne trouvent plus d'issue en dépit des dispositifs juridiques, cette dernière sombre dans la crise¹³. *En République Démocratique du Congo, le pouvoir politique est devenu source de division, de tribalisme, de népotisme, d'intérêt personnel et non de compétence et d'intérêt de tous.*

Pour un peuple qui a appris à concevoir le pouvoir non pas comme un « *service de la nation* » mais avant tout comme une « *source de pro-*

10 P. HUGO, *Géopolitique de l'Afrique*, Sedes, 2012, p. 9.

11 *Ibid.*, p. 10.

12 *Ibid.*

13 C. WOLA BANGALA, *Entrer dans la troisième République, la République démocratique du Congo face à son avenir*, Kinshasa, L'Harmattan, 2007, p. 76.

fit personnel et une affaire d'argent », il va de soi que toute perspective d'alternance soit vite perçue comme un sevrage aussi bien insupportable qu'inacceptable. C'est à ce niveau que le pouvoir apparaît comme source de conflits souvent irréductibles entre les Congolais.

En réalité, il s'agit d'une question d'intérêts. Ceux qui veulent conquérir et exercer le pouvoir ne se posent pas la question : *Est-ce que je suis en train d'apporter du bien au pays, pour que la nation se porte mieux ? Or, ceux qui ne se posent pas cette question ou qui n'y ont pas la moindre réponse n'ont, à vrai dire, rien à faire en politique.* Celle-ci est trop importante pour que son champ soit envahi par des gens qui n'ont aucun bon grain à y semer.¹⁴

C'est cela qui explique que le pouvoir politique soit considéré comme une chasse gardée de la seule minorité qui en a fait son gagne-pain. Et pourtant, la politique est l'affaire de tous les citoyens. Chaque citoyen, en effet, a le droit, en tout cas, de participer de quelque manière que ce soit au gouvernement de son pays.

En R.D. Congo, cette conception du pouvoir politique avait poussé des anciens délégués du peuple en conférence nationale souveraine à prendre les armes contre la Nation et à participer (sous forme de rébellion) à cette guerre d'agression qui a déformé, désarticulé et détruit durablement notre l'Etat. Or, ce faisant, ils ont montré que le pouvoir politique est pour eux, une fois encore, un moyen de conquérir ou de défendre des intérêts personnels. Car, décider de faire la guerre armée, avec tout ce qu'elle entraîne en termes de destructions, *n'est-ce pas choisir de s'inscrire en faux contre l'idée-idéal même de la politique qui, elle, reste une concurrence pacifique entre les citoyens ? A-t-on vraiment besoin d'exhiber son talent de pyromane pour vouloir prouver que l'on a aussi des capacités de sapeur-pompier ? A-t-on besoin de brûler les cases des voisins pour prouver que l'on est capable de reconstruire le village ? A-t-on besoin de mettre ses compatriotes à genoux pour leur monter qu'on les libère ? N'est-ce pas là plutôt ouvrir des plaies difficiles à cicatriser ?*

Cette conception erronée du pouvoir politique, qui s'est révélée pendant plus de quatre décennies, comme une politique contre le Peuple, manifeste clairement que l'exercice du pouvoir est indissociable du savoir. Il requiert toute une connaissance, la plus claire possible des hommes et des événements. L'exercice du pouvoir requiert, en somme,

¹⁴ *Ibid.*, p. 76-77.

toute une vision du monde et de l'avenir des populations dont on veut conduire la destinée¹⁵.

2. L'origine des conflits

2.1. Généralités sur la notion et analyse des conflits

2.1.1. Définition du concept

Le conflit vient du mot latin « *conflictus* », qui signifie « *choc* », rencontre d'éléments, des sentiments contraires qui s'opposent, synonyme de l'antagoniste, lutte ou opposition¹⁶.

C'est un concept à double pôle, "*négatif*" et "*positif*". Négatif parce qu'il représente un blocage, un désengrenage du système en cours. Positif parce qu'il est une alarme qui réveille les esprits avisés à prendre des stratégies pour le déblocage et la mise en place de nouvelles pistes de solutions.

Ces situations de conflit prennent des caractéristiques ci-après :

- ✓ La réalité inévitable ;
- ✓ La nature de tout système social lié au phénomène de changement lié aux rôles, statuts, division d'un système ;
- ✓ Et il peut être aussi une source du progrès.

La société se crée, se construit, se produit et évolue à travers et grâce au conflit¹⁷.

2.1.2. Notion et analyse du concept

Le conflit est inhérent à l'histoire, et pour le résoudre il faut détruire l'autre. C'est au moyen de la violence qu'on résout le conflit car la violence est un "*moyen*" et le conflit est un "*état de fait*". L'histoire nous renseigne que le rapport de force entre les hommes, entre leurs intérêts et leurs opinions différentes ; ces rapports de force sont autant des manifestations diverses du conflit. Car l'homme a cinq attitudes possibles : « *la neutralité, la bagarre, la fuite, la capitulation et la non-violence* ».

15 C. WOLA BANGALA, *Entrer dans la troisième République*, p. 78.

16 P. ANGO ELA, *op. cit.*, p. 25.

17 <https://www.memoireonline.com/01/14/8442/la-gestion-des-conflits-au-travail-comment-passer-de-la-confrontation-la-cooperation-cas-naft.html>, consulté le 10 octobre 2023.

Le conflit décrit ainsi deux situations différentes :

- Acteurs interdépendants avec des buts opposés ou adhérents à des valeurs contradictoires ;
- Acteurs interdépendants en compétition : ils visent un même but mais, qui peut être atteint que par l'un d'eux au détriment des autres¹⁸.

Exemple de valeurs antagonistes :

- ✓ Propriété privée opposée à la propriété collective des moyens de production ;
- ✓ Oppositions de projet de société. Exemple le but opposé :
 - Les deux parties visent le même but mais s'opposent sur la façon de les réaliser.

Le conflit de lutte pour le pouvoir entre dans la catégorie des conflits dits anarchiques ou déstructurés, selon la terminologie de l'OUA et du CICR. Ils peuvent être définis comme une « *violence globale généralisée par la faillite ou la déliquescence des règles et structures de l'Etat* »¹⁹.

Anarchiques par essence, ces conflits sont déterminés en fonction du but à atteindre et de la nature des acteurs en présence. Partant de cette distinction analytique, le champ de la violence globale est bipolaire, selon qu'il s'agit de la conquête ou du maintien au pouvoir.

Dans le cas où la violence globale concernerait la lutte pour le maintien au pouvoir, l'acteur principal de la violence globale est l'Etat, c'est-à-dire le gouvernement légal qui use et abuse du monopole de la violence légitime, en employant les forces constituées (les forces de police, les forces armées, les milices du parti unique ou dominant, les services secrets et autres moyens de la puissance publique) aux fins de sa propre conservation²⁰.

Cette violence de l'Etat est une révélation efficace de la nature du pouvoir en cause, qui peut être un Etat de police ou un Etat despotique. Un Etat de police : est celui qui est fondé sur le bon plaisir du prince et où il n'existe ni une véritable limite juridique à l'action du pouvoir, ni une réelle protection des citoyens et des nations contre le pouvoir.

18 Cf. <https://www.memoireonline.com/01/14/8442/la-gestion-des-conflits-au-travail-comment-passer-de-la-confrontation-la-cooperation-cas-naft.html>, consulté le 10 octobre 2023.

19 *Ibid.*

20 Cf. <https://www.memoireonline.com/01/14/8442/la-gestion-des-conflits-au-travail-comment-passer-de-la-confrontation-la-cooperation-cas-naft.html>, consulté le 10 octobre 2023.

Cependant, pour masquer cette stratégie, l'Etat de police accorde une large place au droit. Mais à y regarder de près, ce droit est purement instrumentalisé ; il ne sert qu'à pourchasser les opposants politiques, à imposer des obligations aux gouvernés et à protéger les privilèges des gouvernants²¹.

Quant à l'Etat despotique : son fondement se résume dans ce triptyque largement connu des Africains depuis la décolonisation du continent : l'anéantissement de toute vertu civile et politique en tant qu'instrument d'exclusion des citoyens et des nations de l'espace politique ; le règne de la peur comme ressort de l'autorité ; le triomphe de la corruption en tant que pilier du clientélisme et de la personnalisation du pouvoir.

2.1.3. L'origine des conflits

Aux origines des conflits, on peut retenir :

- Des problèmes ethniques (tension montante entre ethnies), des problèmes économiques et de sous-développement qui entraînent ou peuvent entraîner des troubles sociaux ;
- Des problèmes de surpopulation, en particulier dans les villes, avec leurs corollaires sociaux (emploi, logement, gestion interne, criminalité), des disputes des champs (conflits champêtres), des problèmes religieux ;
- Fonctionnement déficitaire de la démocratie et des pouvoirs publics (représentativité, rôle et statut de l'opposition politique, liberté de la presse, Etat de droit, droits fondamentaux, fonctionnement de la justice, triomphe de l'impunité, corruption, détournement etc.), une remise en cause du rôle de l'Etat ;
- Des litiges frontaliers, exploitations à des fins politiques, une dégradation massive des conditions économiques au détriment de la plus grande partie de la population ;
- Un soutien systématique accordé de l'extérieur à des actes de déstabilisation sur le territoire d'un Etat²².

Ces conflits sont aujourd'hui de véritables problèmes de développement urgent, car ces affrontements répétés et excessifs détruisent l'essentiel des services et prestations sociaux déjà insuffisants.

²¹ *Ibid.*

²² Cf. <https://www.memoireonline.com/01/14/8442/la-gestion-des-conflits-au-travail-comment-passer-de-la-confrontation-la-cooperation-cas-naft.html>, consulté le 10 octobre 2023.

Nous allons soutenir cette idée avec l'analyse des causes politiques des conflits, les causes profondes ou réelles des conflits, et les caractéristiques majeures des conflits.

2.2. *Les causes politiques des conflits*

Les conflits ont des causes apparentes ou proclamées, mais surtout des causes profondes bien plus réelles.

- La première cause apparente des conflits, *c'est la mauvaise gouvernance*. Les conflits naissent dans un système politique lorsque des contestataires proclament qu'ils souhaitent le départ des dirigeants du pouvoir, parce qu'ils gouvernent mal, et menacent de ne s'en tenir qu'aux mots de leurs promesses si les choses ne changent pas.
- La deuxième cause apparente qui est également proclamée, *c'est le gouvernement non démocratique*. Les contestataires critiquent la manière dont le pays est organisé. Les élections sont non transparentes et non crédibles. Les pouvoirs sont concentrés entre les mêmes mains.

Ces causes sont des causes proclamées parce que rien ne fait présumer que les opposants d'aujourd'hui, qui déclarent que ceux qui sont au pouvoir sont incompétents, ne sont pas des démocrates, ne gèrent pas bien, rien ne fait présumer qu'ils seront de meilleurs gestionnaires ni seront plus démocrates que les autres.

2.3. *Les causes profondes ou réelles des conflits*

Ces causes déterminent fondamentalement les conflits. Ces causes réelles tiennent, d'une part, à la confiscation de fait du pouvoir et d'autre part, à la confiscation du pouvoir par des procédés non démocratiques.

Lorsqu'une junte militaire, une dictature quelconque est au pouvoir, elle ne fixe généralement pas le délai de maintien au pouvoir. Elle ne propose pas de mécanisme d'alternance. Elle reste donc au pouvoir sans avoir à rendre compte. C'est la confiscation de fait du pouvoir par des procédés non démocratiques²³. Les gouvernants feignent de jouer le jeu démocratique en organisant des élections périodiques mais ils s'arangent toujours pour être les seuls vainqueurs de ces élections par le biais de la « fraude électorale ».

23 P. ANGO ELA, *op. cit.*, p. 59.

2.4. Les caractéristiques majeures des conflits

La plupart des conflits se définissent par des critères récurrents :

- Les acteurs de la violence sont le plus souvent des jeunes, pour qui la violence est un mode de vie et un moyen de renforcer leur statut social ;
- La banditisation des groupes armés et la décomposition des mouvements de rébellion manifestent la crise de l'autorité de l'Etat ;
- Dans le contexte de conflit, des milices privées se constituent, elles sont généralement le fait de partis politiques ou de gouvernements menacés de déstabilisation. Ces gouvernements, surtout lorsque leur légitimité est contestée, espèrent assurer leur sécurité et leur survie en armant massivement ceux des citoyens considérés comme des « fidèles » inconditionnels dignes de confiance (ceux de son ethnie, de son clan, de son parti politique²⁴, etc.).

Très souvent, par réaction à l'établissement des milices pro-gouvernements, il arrive que des citoyens s'organisent suivant des clivages ethniques ou d'affinité politique, pour créer des groupes d'autodéfense, phénomène qui conduit à la militarisation de la société civile.

Certains groupes armés entrent en relation étroite avec des éléments du « *banditisme international* » en phase de redéploiement stratégique en Afrique par le biais du trafic de drogue, d'armes, de fausses monnaies et de matières premières.

3. Les moyens de prévention et de gestion des conflits

La vie professionnelle nous réserve de temps à autre quelques conflits. On aimerait bien-sûr être épargné, mais ils sont souvent inévitables. Puisque c'est inévitable, le défi reste plutôt gérer et de résoudre les conflits existants.

En effet, une bonne gestion des conflits aide à trouver les solutions permettant de sortir des crises. *Qu'est-ce que la gestion des conflits ? Comment peut-on les gérer ?*

24 P. ANGO ELA, *op. cit.*, p. 193.

3.1. Gestion des conflits, qu'est-ce ?

La principale tâche dans la gestion d'un conflit vise la "désescalade". On ne peut pas se contenter d'ignorer les différends, voire les hostilités qui couvrent silencieusement entre les employés. De telles relations ont nécessairement une répercussion sur l'ambiance de travail, mais aussi sur la productivité de l'entreprise. D'où l'importance de recourir à une gestion des conflits, rapide et efficace. Pour éviter qu'un désaccord factuel, purement professionnel, ne dégénère en une affaire personnelle, il existe des méthodes dans la gestion des conflits au travail, qui se sont avérées efficaces et pertinentes²⁵. Il n'est pourtant pas toujours possible pour les personnes directement impliquées de gérer ces conflits elles-mêmes. Il est souvent judicieux de faire intervenir une tierce personne en qualité de médiateur, dont le travail consistera à résoudre le conflit avant toute forme d'escalade.

En contexte de violence, la gestion des conflits ne consiste pas à gagner une bataille ou à instaurer une sorte de « *cessez-le-feu* ». Ces deux issues ne feraient que suspendre provisoirement le conflit. Tôt ou tard, les hostilités renaîtront. En revanche, *une gestion efficace des conflits signifie que les deux parties manifestent la compréhension l'une pour l'autre, et qu'elles fassent ensuite des concessions*. Gérer des conflits n'est donc pas nécessairement le moyen de trouver une réelle solution au problème concret ayant engendré le conflit²⁶, mais plutôt l'occasion d'employer des stratégies et des moyens qui aideront les deux parties à communiquer de façon productive ; ce qui les aidera à leur tour à trouver une solution au problème.

A ce niveau d'analyse, il convient de distinguer : la gestion des conflits, la résolution des conflits, le règlement des conflits et la transformation des conflits.

Primo, la gestion des conflits n'est envisageable qu'à condition qu'il y ait des choses que l'on puisse négocier. Les parties impliquées ont chacune des intérêts différents à défendre. Il va falloir négocier dans quelle mesure certains intérêts pourront être préservés, et à quels intérêts il faudra peut-être renoncer. Si l'enjeu n'est pas un intérêt particulier, mais

25 Cf. <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/la-gestion-des-conflits/>, consulté le 13 octobre 2023.

26 *Ibid.*

plutôt des besoins fondamentaux, il n'y a pas de négociation envisageable²⁷.

Secundo, dans la résolution des conflits, les besoins fondamentaux devront quant à eux être exprimés. Les deux aspects étant très souvent imbriqués l'un dans l'autre, il n'est pas toujours facile de les dissocier de manière stricte, et l'on a généralement recours aux deux méthodes face aux différentes situations de conflit²⁸.

Tertio, le règlement des conflits a pour but de trouver une solution au plus vite, évitant toute escalade de conflit, et favorisant une reprise du travail dans les meilleures conditions. On ne cherche cependant pas à comprendre vraiment les raisons du conflit. Et le règlement des conflits ne poursuit d'ailleurs même pas cet objectif²⁹.

Quarto, la transformation des conflits s'attaque au problème sous l'angle opposé. Son but est de trouver des solutions à effet durable. On ne s'intéresse pas tellement au cas concret, mais on cherche à transformer le contexte pouvant engendrer des conflits en une situation de paix³⁰. On essaie donc d'améliorer la situation globale, pour éviter que les conflits ne surgissent. Les parties impliquées dans le conflit devront cependant être associées à cette transformation permettant de créer un environnement acceptable.

3.2. Comment peut-on gérer un conflit ?

Pour appliquer des stratégies bien établies destinées à résoudre un conflit, il est important de bien comprendre ce qu'est un conflit. En effet, toute dispute n'engendre pas automatiquement un conflit. *C'est le cas notamment des petits désaccords liés à des banalités comme par exemple la température dans le bureau.* De tels désaccords sont généralement vite réglés. Si les deux parties sont à peu près raisonnables, elles parviendront vite à un accord. Il existe cependant des problèmes avec un ancrage tellement profond qu'il n'est si facile de les régler.

Lorsqu'en plus, on ne partage pas les mêmes valeurs, les mêmes opinions, les mêmes aspirations et encore moins les mêmes convictions idéologiques, le conflit est quasiment inévitable. Ce qui caractérise les

27 Cf. <https://www.ionos.fr/startupguide/productivité/la-gestion-des-conflits/>, consulté le 13 octobre 2023.

28 *Ibid.*

29 *Ibid.*

30 *Ibid.*

conflits au travail, c'est que les partis n'ont pas d'autre choix que de continuer à travailler ensemble malgré leurs désaccords. En tant que collègues, il n'est que très rarement possible d'éviter toute confrontation en se détournant systématiquement des autres³¹.

Une chose est certaine : regarder et ne rien faire n'a jamais été la solution. Toute personne (et pas seulement le personnel de direction) devrait réagir dès lors qu'elle est témoin d'un conflit entre deux collègues. Si l'on ne se voit pas capable d'intervenir soi-même, il est important d'avertir la direction. Il existe plusieurs signaux qui indiquent l'existence d'un conflit³² :

- L'évitement : les deux parties s'évitent systématiquement et ne s'adressent pas la parole ;
- Le langage corporel : les mimiques et les gestes traduisent parfaitement certaines ambiances. Si le langage corporel évoque le rejet et la distance dès que deux personnes se rencontrent, il y a certainement un conflit sous-jacent ;
- La distance : les conversations entre les deux parties impliquées dans un conflit sont marquées par beaucoup de distance et de formalité. On évite tout contact sur le plan humain et personnel³³;
- L'ignorance : en cas de conflit, les deux parties n'accordent plus de crédit à ce que l'autre dit. L'un comme l'autre a alors tendance à dénigrer les décisions prises par l'autre partie ;
- L'agressivité : les personnes intéressées ont des réactions marquées par l'agressivité et l'énervement. Ce sont de petits riens qui peuvent engendrer de fortes escalades ;
- Les rumeurs : lorsque des conflits persistent dans la durée, on le remarque non seulement sur les personnes directement incriminées, mais il en découle des rumeurs au sein de l'équipe, parfois nourries par les parties en conflit.

31 Cf. <https://www.ionos.fr/startupguide/productivité/la-gestion-des-conflits/>, consulté le 13 octobre 2023.

32 *Ibid.*

33 Cf. <https://www.ionos.fr/startupguide/productivité/la-gestion-des-conflits/>, consulté le 13 octobre 2023.

Ces conflits latents ont une tendance fâcheuse à « monter en puissance » au fur et à mesure que le temps passe. Pour éviter une telle évolution, il faut intervenir au plus vite lorsqu'on constate un conflit. C'est dans la phase initiale d'un conflit qu'il est le plus facile de résoudre la difficulté, en trouvant une issue qui convienne aux deux parties. *Plus un conflit progresse, plus il devient difficile de trouver une solution à l'amiable. Il y a alors de fortes chances qu'une des parties au moins ne soit pas d'accord avec la solution proposée.*

Au terme de l'escalade, c'est-à-dire devant une altercation plus ou moins ouverte, personne n'a plus rien à gagner. Les deux parties ont alors essuyé trop de pertes. Inviter les deux parties à un entretien commun doit se faire le plus tôt possible pour pouvoir en retirer un effet positif. Idéalement, un tel entretien se fait en présence d'une tierce personne. Il peut s'agir d'un supérieur hiérarchique, d'une personne de confiance ou d'un médiateur des conflits externes à la société. Deux méthodes se sont avérées efficaces pour de tels entretiens :

- ✓ La méthode DESC (Décrire, Exprimer, Spécifier, Conséquences) est un modèle de communication non violente qui fournit un cadre pour aborder les problèmes et les conflits de manière constructive. Elle a été développée dans le but de faciliter les conversations difficiles, en particulier celles qui impliquent des émotions fortes ou des enjeux élevés³⁴ ;
- ✓ La méthode Harvard, aussi appelée négociation raisonnée, repose sur un principe de gagnant-gagnant. Elle permet de résoudre un conflit tout en créant de meilleures relations pour induire plus de collaborations à long terme. Elle peut intervenir dans le champ politique, commercial et personnel. Cette méthode est née lors d'un conflit politique, en 1977, pendant les négociations de Camp David entre Israël et l'Égypte. Jimmy Carter, qui était Président des États-Unis, officiait comme médiateur. Pour trouver une solution d'entente, il fit appel à des chercheurs de l'université Harvard. C'est à ce moment qu'est apparue la négociation raisonnée³⁵.

34 Méthode DESC : Maîtriser la CNV en un clin d'œil, rédigée par Dimitri JORAND. Disponible sur : <https://www.demeter-sante.fr/2023/10/14>, consulté le 22 septembre 2024.

35 Méthode Harvard : présentation de la méthode de négociation commerciale, rédigée par Manil ALLAL. Disponible sur : <https://blog.hubspot.fr/sales/methode-harvard>, consulté le 13 octobre 2024.

Les deux méthodes reposent sur les mêmes principes³⁶ :

- L'objectivité: ce sont souvent les émotions qui déclenchent l'escalade d'un conflit. C'est la raison pour laquelle on doit veiller à rester le plus objectif et factuel que possible lors de l'entretien. Toute attaque personnelle doit être évitée ;
- Le respect : même en cas de désaccord, il convient de traiter l'autre avec respect. Cela sous-entend qu'on le laisse s'exprimer ;
- Le sens du compromis : celui qui participe à un entretien sans être disposé à écouter l'autre, bloque dès le départ toute résolution du conflit. Régler une situation conflictuelle nécessite de trouver les points que les deux parties ont en commun, et de bâtir une solution autour de cet intérêt commun³⁷.

3.3. Les compétences et caractéristiques nécessaires pour une bonne gestion des conflits

1. Neutralité : la gestion des conflits ne peut être une opération réussie que si les solutionneurs de conflits n'interviennent pas sous forme émotionnelle en faveur d'une partie au conflit et s'ils proposent une solution acceptable.
2. Confidentialité : les parties au conflit ne parlent ouvertement de leurs sentiments et de leurs besoins que lorsqu'elles sont sûres que les contenus des conversations resteront confidentiels comme annoncé.
3. Fonction de modèle : les solutionneurs de conflits doivent eux-mêmes gérer d'abord des conflits sous une forme constructive³⁸.

3.4. Les grandes étapes dans la gestion concrète d'un conflit

1. Rencontrer les protagonistes individuellement : cela permettra à chacun de livrer sa version des faits. Ici, il est conseillé de laisser le collaborateur s'exprimer et relater les faits. L'on prendra soin de bien formuler ce qui a été dit et on veillera à ce que l'interlocuteur valide la synthèse de l'entretien. A l'issue de ces entretiens, on pourra avoir une meilleure vision de ces tensions qui permettra de planifier la suite. On informera les collaborateurs d'une prochaine confrontation lors de laquelle chacune des parties devra exposer ses besoins et ses attentes.

36 Cf. <https://www.ionos.fr/startupguide/productivité/la-gestion-des-conflits/>, consulté le 13 octobre 2023.

37 Cf. <https://www.ionos.fr/startupguide/productivité/la-gestion-des-conflits/>, consulté le 13 octobre 2023.

38 <https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-des-collaborateurs/gestion-de-conflit/article/gestion-des-conflits-comment-resoudre-les-conflits/>, consulté le 13 octobre 2023.

2. Organiser une rencontre en présence de toutes les parties prenantes : ce sera le moment de faire le point sur les divergences, les convergences et les ressentis de chacune des parties. On prendra soin d'énoncer clairement le déroulement de cette entrevue ainsi que les règles à respecter. Il est nécessaire de bien se positionner en tant que facilitateur (médiateur) au dialogue. Celui-ci conduit à la charge de cet entretien en veillant à ce que chacun valide ce qui en sort. On guidera ainsi les collaborateurs vers une issue constructive du conflit. Si les tensions persistent et que chacun campe sur ses positions, une deuxième, voire une troisième rencontre peut être envisagée. Cela permettra à chacun d'avancer sur son ressenti, ayant entendu les arguments des autres parties. Lorsqu'un consensus sera trouvé, on le notera et on le fera signer à chacune des parties comme un véritable engagement de leur part.
3. Suivre les engagements pris : une fois les protagonistes en accord avec ce qui a été dit et décidé, il est primordial de vous s'assurer que cette trêve persiste et se pérennise, laissant place à un climat de confiance mutuelle. on organisera quelques rencontres entre les différentes parties afin de mettre en évidence les efforts et les points positifs. Cela renforcera le processus d'apaisement sur la durée.
4. Dialoguer et reconstruire : le dialogue, comme dans toute relation, est un élément essentiel. Échanger permet d'éviter les malentendus et de désamorcer des tensions latentes. Mettre des mots sur des ressentis, des émotions aide à poser les choses et à laisser percevoir l'esquisse d'une solution. Lorsqu'un conflit a éclaté et qu'il a été désamorcé et résolu intelligemment, chacun se remettra en question et évoluera de manière constructive et positive. Par ailleurs, les conflits, s'ils sont pris en compte, gérés et conduits de main de maître, peuvent s'avérer être de formidables sources d'innovation et de changement³⁹.

3. 5. Quelques pistes pour régler sereinement un conflit

3.5.1. L'entretien de la cohésion

Autant les tensions sont presque inévitables dans une équipe, autant le manager et son équipe peuvent veiller à créer des conditions favorables à une bonne entente collective, notamment en établissant des règles très claires de « *bien vivre ensemble* ». Si le manager est engagé dans une démarche de qualité de vie au travail, il peut faire travailler son équipe sur cette charte de bonne conduite. Ce n'est pas à lui d'édicter les règles, mais à ses collaborateurs de définir leurs valeurs

39 Cf. <https://www.manager-go.com/management/gestion-de-conflits.html/>, consulté le 13 octobre 2023.

communes, et surtout de les traduire en comportements. En effet, tout le monde s'accorde à dire qu'il faut du respect mutuel entre collaborateurs, mais concrètement, comment le traduit-on dans le quotidien ? Un « bonjour », une vigilance sur la manière dont on s'adresse à l'autre, etc. Ces règles semblent si évidentes, qu'elles ne sont que rarement formulées, et pas toujours appliquées⁴⁰.

3.5.2. Le pont relationnel

Personne n'aime les conflits, et la plupart du temps, on préfère les éviter. Mais si une tension n'est pas prise en compte dès ses prémices, elle dégènera. Le manager doit pouvoir être attentif aux premiers signes, quand il perçoit que la relation entre deux collaborateurs a changé. Et, au lieu de se dire qu'il n'est pas maître d'école, et que ses collaborateurs sont assez grands pour régler leurs problèmes tout seuls, il s'aura qu'il a un rôle à jouer⁴¹.

Il n'est pas question qu'il impose son point de vue sur la situation, et qu'il dicte à chacun ce qu'il devra faire. Au contraire, il adoptera une posture basse, c'est-à-dire une posture d'écoute, neutre, avec pour objectif que les deux protagonistes se parlent de nouveau. La technique du pont relationnel consiste à inviter les deux collaborateurs à un entretien commun, et à leur demander d'exposer leur point de vue, chacun son tour et sans être interrompu. Le simple fait d'être entendu, et dans le meilleur des cas, compris, suffira à dissiper le malentendu. Car bien souvent, il s'agit d'un malentendu, d'une incompréhension. Naturellement, on ne fait pas l'effort de se mettre à la place de l'autre pour considérer son point de vue, puisqu'on est persuadé qu'on a raison. L'intervention du manager est déterminante car il crée les conditions d'écoute.

Conclusion

Notre étude est partie du constat selon lequel le manque de partage équitable du pouvoir est un mal profond, avilissant, perturbateur dans les relations sociales en général.

L'injustice dans la répartition du pouvoir est souvent activée par les démons du tribalisme, du régionalisme, du clientélisme et du népotisme que certains considèrent comme un moyen efficace pour se maintenir au

40 *Ibid.*

41 <https://www.devop.pro/etapes-gestion-conflits-manager.html/>, consulté le 14 octobre 2023.

pouvoir, mettant ainsi de côté la géopolitique et le système de représentativité au profit des intérêts privés.

Au demeurant, le concept "*manque de partage équitable du pouvoir*", nous paraît pertinent comme instrument d'analyse du politique. Ce concept marque un recul méthodologique certain et n'a qu'une valeur opérationnelle tout à fait incertaine, par une étude lacunaire de la dimension politico-conflictuelle, par une négligence notoire⁴², sinon coupable de la prise en valeur de l'éducation de base des peuples et de leurs dirigeants à la culture politique et démocratique du pouvoir.

La démarche en politique ne consiste pas à chercher le pouvoir et à se poser la question par la suite de ce qu'on peut en faire une fois qu'on l'a entre ses mains. Elle consiste plutôt à se poser la question sur ce qu'on peut faire avant même de se lancer dans la réalisation d'un projet qui est approuvé par la majorité des citoyens⁴³. La meilleure stratégie dans le contexte d'un pays, c'est d'être capable d'appliquer des programmes pour la réalisation d'un projet de société auquel la majorité adhère. Si cette logique peut désormais guider la construction d'une démocratie, l'opposition politique ne se réduira plus forcément à un syndicalisme politique pour le partage d'un gâteau patrimonial à travers un gouvernement sans projet politique cohérent.

42 S. TSHIKOJI MBUMBA, *De la bonne gouvernance, appel à un nouvel ordre éthique du pouvoir en Afrique noire*, Cerdaf, p. 52.

43 J. KAMANDA KIMONA-MBINGA, *La stabilité du Congo-Kinshasa, Enjeux et perspective*, Paris, L' Harmattan, 2004, p. 313.