PRESSES
UNIVERSITAIRES
DE FRANCE

Michel Monroy
Anne Fournier

# Figures du conflit

*Une analyse systémique des situations conflictuelles*

023094560

30

Figures du conflit

16.
D1-7/on.
4593

COLLECTION DIRIGÉE PAR GEORGES BALANDIER

LE SOCIOLOGUE

# Figures du conflit

*Une analyse systémique des situations conflictuelles*

MICHEL MONROY

ANNE FOURNIER



PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

DL-05 11 1997 41565

BIBLIOTHEQUE DE FRANCE NATIONALE

ISBN 2 13 048731 9

Dépôt légal — 1re édition : 1997, octobre

© Presses Universitaires de France, 1997
108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris

# SOMMAIRE

PRÉFACE . . . . . 1

INTRODUCTION . . . . . 7

CHAPITRE PREMIER. — *Quand un conflit s'impose... ou les mécanismes conflictogènes* . . . . . 25

1. Les dynamiques qui alimentent la fatalité du conflit . . 25
2. Les fonctions du conflit 30

CHAPITRE II. — *Construire l'univers conflictuel : se choisir un ennemi, s'armer* . . . . . .

1. Se choisir un ennemi . . . . . 55
2. S'armer . . . . . 70

CHAPITRE III. — *Construire l'univers conflictuel : stratégie, tactique et logistique* . . . . . 89

1. Les tiers dans le conflit . . . . . 89
2. La gestion des conflits . . . . . 102

CHAPITRE IV. — *Construire l'univers conflictuel : fonder le conflit aux yeux des hommes et des dieux* . . . . . 113

1. La culture héroïque . . . . . 113
2. Invocation éthique et sollicitation des universaux . . . . 121
3. Construction d'un réductionnisme bipolaire . . . . . 127

CHAPITRE V. — *Configurations facilitantes et esquisse de typologie* . . . . . 135

1. Configurations facilitantes . . . . . 135
2. Pistes pour une typologie . . . . . 142

CHAPITRE VI. — *Évolutions spontanées, arbitrages et médiations* 157

1. Évolutions spontanées . . . . . 157
2. Quelques modalités d'arbitrage et de médiation . . . . . 172

CHAPITRE VII. — *Les « traitements » du conflit* . . . . . 187

1. Diverses approches psychothérapiques des conflits . . . 187
2. Approches spécifiquement systémiques des conflits . . . 192
3. Un point de vue systémique sur des exemples concrets 202

CHAPITRE VIII. — *Mises en perspective* . . . . . 205

1. L'inacceptable et la révolte . . . . . 205
2. L'illisible et le discours . . . . . 206
3. L'initiative de l'acteur . . . . . 208
4. Éthiques et pluriel . . . . . 211

Conclusion . . . . . 213

Bibliographie . . . . . 219

Index . . . . . 223

# Préface

## L'intelligence du conflit

*Depuis Héraclite sans doute l'entendons-nous :*

*« Le conflit est père de toutes choses, de toutes le roi »* (fr. B53)...
*« Il faut savoir que le conflit est universel »* (fr.B 80)...[1].

*Mais tant d'autorités et tant d'évidences accumulées dans la mémoire et l'expérience humaine depuis tant de siècles peuvent-elles justifier notre résignation ? Tant de souffrances, tant de désespérances, tant d'avilissements, sans cesse suscités par ces conflits aux multiples images, entre tribus, dans les couples, dans les organisations, entre les églises et les sociétés, seraient donc humaine nécessité, humaine fatalité ? Les sages parmi nous, s'il en est, devraient-ils éternellement se résigner à cette hypothétique loi de la vie que formulait le Sage d'Ephèse il y a 2 500 ans ? Le même sage ne nous y invitait peut-être pas, nous incitant à cet* « héroïsme de la raison » *que proclame un autre de ses « fragments » :*

*« S'il n'espère pas l'inespérable, il ne le découvrira pas... »* (fr.B 18)[2].

1. Héraclite, *Fragments*, textes établis par M. Conche, Paris, PUF, 1986, p. 437-441.
2. Héraclite, *Fragments*, *op. cit.*, p. 245.

*C'est peut-être à cet* « héroïsme de la raison », *qu'invoquait E. Husserl méditant sur* « la crise des sciences européennes »[1] *en 1936, que nous invite cette fascinante méditation contemporaine sur le conflit dans tous ses états. Universel, générateur de toute chose, le conflit n'est-il pas pourtant intelligible, et par cela même en permanente transformation ?* « Père de toutes choses », *ne peut-il être aussi le père de ses propres significations, qui reconstruisent le récursivement et le re-désignent ? Non plus fatalité impavide imposée aux humains par quelque divinité perverse, mais* « construit cognitif » *avec lequel nous allons peut-être savoir ruser, le reformant pendant qu'il nous déforme : ne pouvons-nous entendre dans cette étonnante complexité, ce modèle trop simple du conflit, perçu habituellement de façon si rassurante par sa résolution (« un vainqueur, un vaincu, et c'est fini ») : un concept universel, reconnaissable en tous temps et en tous lieux, et qui pourtant peut se transformer en multiples représentations dès que la raison humaine, pour les manipuler, s'accepte pensée complexe, au lieu de se réduire à la pensée linéaire et causale à laquelle nous sommes culturellement trop exclusivement accoutumés depuis un siècle.*

*C'est peut-être cela que l'on pourrait entendre par l'intelligence du conflit, des conflits qui envahissent notre mémoire et souvent, notre quotidien : le conflit dans tous ses états, c'est le conflit dans son irréductible complexité, inséparable de ses contextes et de ses histoires, de ses projets et de ses acteurs, autoproducteur de lui-même, et pourtant intelligible. Une intelligence du conflit qui ne nous guidera probablement pas à sa « résolution », mais qui, par la transformation de notre regard, nous invitera à l'interpréter différemment.*

*J'aime évoquer ici un beau poème du Grec Alexandrin Constantin Cavafi, qui suggère bien ce que peut-être ce changement du regard : (je ne reprends que les premiers et*

1. E. Husserl, *La crise de la science européenne et la phénoménologie transcendentale*, traduit de l'allemand (1936) par G. Granel, Paris, Gallimard, 1976, p. 382.

*les derniers vers de* « En attendant les Barbares »[1] *traduit par J. Lacarrière*).

*« – Qu'attendons-nous, tous rassemblés sur l'Agora ?*
*On dit que les barbares vont venir aujourd'hui.*
....
....
*La nuit est tombée et les barbares ne sont pas venus*
*Et des gens arrivés des frontières ont dit qu'il n'y avait plus de barbares*
*Et maintenant, qu'allons-nous faire sans barbares ?*
*Ces gens, c'était peut-être une solution. »*

*Ainsi s'amorce le changement de regard : ces barbares étaient peut-être une solution ?* « Notre irremplaçable ennemi », *disent ici M. Monroy et A. Fournier. Percevoir, fût-ce fugacement, que ce conflit qui nous absorbe tant n'était « tout simplement » que la solution transitoire d'un autre problème. Nous avions tant besoin de raisons simples, de causes explicatives, de « cohérence », que nous nous accoutumions à cette réduction de notre propre image à ce modèle dichotomique du conflit qui nous justifiait. Percevoir, fût-ce un instant, que le barbare ou l'ennemi* « était peut-être une solution » *à un autre problème et non plus la cause unique du problème que désignait le conflit, n'est-ce pas cela* « changer le regard » ?

*Ainsi cette méditation sur l'intelligence du conflit, si omniprésent dans l'expérience humaine, pourrait se libérer de ses artificieuses exigences de cohérence formelle : raisonnements insensés et pourtant bien formés, portant sur des représentations pauvres et décontextualisées à l'extrême, du genre si bien connu du syllogisme parfait qui sans cesse exclut le tiers au lieu de le chercher :*

*S'il est mon ennemi*
*et si tu es son ami*
*alors tu es mon ennemi*

1. C. Cavafi, *En attendant les Barbares*, traduit et présenté par J. Lacarrière, dans *Caravanes, Littératures à découvrir*, n° 2, 1990, Éditions Phébus, p. 20-21. (Je remercie J.-P. Micaelli, Lyon, qui m'a permis de découvrir ce poème de C. Cavafi.)

*Ennemi toi aussi irremplaçable, pour que ma logique soit pauvre. Ô cohérence, que de stupidités nous commettons en ton nom, en prétendant bien raisonner nos actes en les référant rigoureusement, croyons-nous, aux trois axiomes du raisonnement syllogistique reconnus par Aristote par un exercice admirable d'ascèse intellectuelle. Axiomes qu'au demeurant souvent nous ignorons (on ne les enseigne plus guère, hélas, depuis un siècle), et dont nous devrions presque toujours convenir que, dans notre situation, ils ne sont pas pertinents et encore moins évidents.*

*En abordant le conflit* « par le biais de ses fonctions », *fonctions que l'on découvre* multiples, *M. Monroy et A. Fournier nous invitent à l'entendre de façon beaucoup plus pragmatique, de façon richement colorée plutôt qu'en noir et blanc : la modélisation du conflit (qu'il soit conjugal, tribal ou international) peut se développer dans et par le processus cognitif – l'intelligence – qui l'engendre : non plus une* chose, *à acquérir ou à perdre, invariante et indépendante des acteurs, mais un* phénomène *s'exerçant irréversiblement dans une histoire aux multiples facettes, actuelles et potentielles.*

*Phénomène complexe au sens où nous l'entendons irréductible à un modèle fini, générant à chaque instant mille possibles plutôt qu'un seul nécessaire. Le conflit, tissé de multiples fonctions, entre lesquelles les liens de* « fascinante cohérence formelle » *sont bien improbables, et que nous percevons pourtant dans sa cohésion cognitive interne, nous devient alors peut-être plus intelligible : ces multiples fonctions expriment autant de projets, enchevêtrés, que se forment et se transforment les acteurs qui, à la fois, subissent et provoquent les conflits qui les concernent.*

*C'est peut-être sur ce caractère fondamentalement téléologique du conflit, finalisé et finalisant, selon de multiples et changeantes composantes, qu'il va nous falloir maintenant enrichir notre intelligence. Les pages que M. Monroy et A. Fournier consacrent au rôle de la référence à l'éthique dans la construction et la transformation du conflit nous suggèrent ici de nouvelles* « aventures hardies de la raison » *: Kant déjà nous y invitait en restaurant* « la place de la téléologie dans la

science... La téléologie comme science n'appartient à aucune doctrine, mais seulement à la critique... la critique de la faculté de juger »[1]. *Entendre le conflit dans la complexité des projets de l'acteur qui se le représente, n'est-ce pas transformer cette représentation de son usage* diplomatique *(un objet indépendant du représentant) à son usage* théâtral *(le projet de l'acteur le représentant) ? Sans doute risquons-nous, ce faisant, d'élargir encore le champ déjà si vaste du* « conflit dans tous ses états », *l'ouvrant à la notion de* « tension » (L'arc et la corde)[2] *? Tension qu'appelle l'acte cognitif d'intelligence du conflit (et, pragmatiquement, de ce conflit-là, dans lequel nous sommes présentement engagés et dont nous voulons parler d'« expérience ») qui va nous conduire à réfléchir de nouveau sur l'élaboration intentionnelle de chacun de nos actes : oscillation permanente entre l'expression de quelques fins et l'invention de quelques moyens permettant peut-être de s'en approcher et suscitant déjà l'intelligence de quelques nouvelles fins, lesquelles à leur tour suggéreront l'invention de moyens qui...*

*Ainsi,* « En marchant se construit le chemin ». *Le vers de A. Machado*[3] *dit peut-être l'essentiel de ce changement de regard qu'appelle l'intelligence du conflit et plus généralement* l'« intelligence de la complexité ». « Stratégie de la godille », *aimait à dire Yves Barel, pour évoquer* « cette nouvelle manière de faire de la science »[4], *de construire et d'interpréter en restaurant la*

1. E. Kant, *Critique de la faculté de juger,* traduction sous la direction de F. Alquié, Paris, Gallimard, 1985, p. 389

2. E. Bernard-Weil, *L'arc et la corde. Un modèle d'antagonismes dialectiques,* Paris, Éd. Maloine, 1975. (Titre heureux qui évoque le fragment B 51 d'Héraclite : « Ils ne comprennent pas comment ce qui s'oppose à soi-même s'accorde avec soi : ajustement par actions de sens contraire comme de l'arc et de la lyre » (*op. cit.*, p. 425)).

3. A. Machado, Chant XXIX des *Proverbes et chansons dans Campos de Castilla*, 1907-1917. Traduction de J. Parets Llorca, 1993 pour « la Lettre MCX-Chemin faisant » (AE. MCX, Aix-en-Provence).

4. Y. Barel, *Système et paradoxe, autour de la pensée d'Y. Barel,* Paris, Seuil, 1993, p. 102-103.

*modélisation dialectique : n'est-elle pas née de la méditation d'Héraclite et des sages de la Grèce Antique sur la modélisation du conflit...* « père de toutes choses » ?

*En reprenant aujourd'hui pour nous cette méditation sur le conflit dans tous ses états, M. Monroy et A. Fournier nous aident à redéployer cette* « nouvelle dialectique » *qui nous ouvre les portes des nouvelles sciences des systèmes et de la complexité, et* « chemin faisant » *nous aident à nous reconnaître citoyens de la* Terre-Patrie[1]*, rusant avec nos conflits pour que notre irremplaçable ennemi soit aussi notre irremplaçable complice.*

1. E. Morin et A. B. Kern, *Terre-Patrie,* Paris, Seuil, 1993.

P^r^ Jean-Louis LE MOIGNE.

# Introduction

Le lecteur pourrait s'interroger sur les raisons qui ont présidé au rapprochement d'un psychiatre et d'une historienne pour écrire ce livre. C'est d'abord le thème ; si le conflit est le pain quotidien du professeur d'histoire, il est également familier au psychiatre, surtout si celui-ci est thérapeute familial et analyste systémique des institutions.

La seconde raison se situe dans le type d'approche retenu qui est la lecture systémique. Savoir quel est le contexte dans lequel ne pouvait pas ne pas se produire un événement, et surtout un conflit, est une question commune aux deux disciplines. Le jeu interactif entre l'acteur et le système, la façon dont l'acteur transforme le système tout en le subissant est une question pertinente en histoire et en psychiatrie.

Enfin l'ouvrage repose sur un pari ou si l'on préfère une heuristique. Il s'agissait, pour le psychiatre, de mettre des hypothèses et des concepts tirés de l'observation de petits systèmes à l'épreuve d'une application dans des champs plus larges, sociologiques, politiques et historiques. Pour l'historien, de rechercher une sorte d'« essence » du conflit, en dehors de chacune des spécificités historiques toujours avancées.

Les difficultés étaient inévitables avec, pour le psychiatre, le risque de réductionnisme systémique négligeant les aspects psychologiques personnels et interpersonnels et, pour l'historien, de paraître oublier les déterminismes économiques, idéologiques et à proprement parler politiques des conflits. La question du conflit en soi est un piège pour l'historien :

toute l'École française des *Annales,* illustrée par Bloch, Febvre et bien sûr Braudel, s'est faite contre l'Histoire-Bataille des siècles précédents, hagiographie plus ou moins habile et glorification des rois, empereurs, et de leurs grands officiers. L'histoire servait peu ou prou le prince. Les historiens ont voulu conquérir de nouveaux territoires (les mentalités, les modes de vie...) et surtout s'intéresser à d'autres : « les petits, les sans-grades ». Ils ont chassé « l'événement » pour rétablir des chronologies plus longues, distinctes selon les secteurs de la vie dont on parle. L'histoire militaire, l'intérêt pour les conflits ont presque disparu. Mais s'il faut en croire Michel de Certeau[1], l'historien interroge le passé en fonction de ce qu'il est, et des questions que se pose la société dans laquelle il vit. Ainsi, Marc Bloch[2] explique sa vocation d'historien par sa volonté de comprendre la Grande Guerre où il était en train de s'illustrer. Aujourd'hui, qui peut ignorer les conflits de plus en plus nombreux, de plus en plus proches, les menaces, les périls, les enjeux ? Les historiens ont peut-être enfin enterré leurs querelles.

C'est pourquoi cet ouvrage ne prétend apporter sur le conflit qu'un regard complémentaire, différent et surtout pas exhaustif.

Autre question cruciale : l'appariement que nous proposons entre toutes ces formes de conflit peut-il se soutenir, et comporte-t-il une fécondité quelconque dans une perspective de prévention et de traitement ? Ou, dit pour l'historien, existe-t-il des règles qui permettent, sinon d'échapper au conflit, du moins d'en éviter l'incessante répétition pour des motifs semblables, et peut-on imaginer des formes efficaces de médiation ?

Faut-il avouer qu'un certain malaise nous a aussi poussés à ajouter notre grain de sable à l'immense somme de connais-

1. M. de Certeau, *L'écriture de l'Histoire,* Paris, Gallimard, Bibliothèque des Histoires, 1975.
2. M. Bloch, *Apologie pour l'Histoire,* Paris, A. Colin, 1993.

sances apportée depuis le début des temps au sein de multiples disciplines traitant du sujet ? Le malaise est né de la constatation du fait que les thèses défendues, si elles sont parfois complémentaires, sont souvent antagonistes et qu'elles provoquent parfois chez leurs défenseurs des positions elles-mêmes conflictuelles. Nous n'entreprendrons pas ici une approche historique des théories du conflit que nous n'avons pas qualité à contester. Si nous avons évité d'aborder le conflit à partir des thèmes de l'agressivité, de l'intérêt et du pouvoir, ce n'est pas que nous en niions l'importance, mais que nous souhaitions avoir un autre regard qui se voudrait compatible avec les précédents.

On a proposé des définitions et des analyses des conflits dans le cadre de nombreuses disciplines : en fonction des grilles d'analyse, certains comportements sont rapprochés par analogie ou sont exclus de l'étude. On peut avoir comme référence l'agressivité instinctuelle, ce qui amènera à rapprocher certains comportements animaux de l'agressivité humaine. Le même rapprochement sera possible pour les conflits de dominance ou de défense du territoire. L'éthologie, après les travaux de Konrad Lorentz, a étudié les équivalents de guerre chez les insectes sociaux et aussi certains mammifères comme les rats-taupes africains. L'agressivité vue d'un point de vue psychodynamique à la suite de Freud, Melanie Klein et tant d'autres, est le commun dénominateur de tous les conflits humains, qu'ils soient interpersonnels ou généralisés. La composante économique des conflits a été surtout étudiée par les économistes, les spécialistes de l'analyse politique, les juristes. Les historiens et les polémologues comme Gaston Bouthoul ont fait de la guerre un phénomène spécifique non réductible aux autres types de conflit. Les sociologues, les politologues se sont plus attachés aux conflits institutionnels qu'aux querelles de couple ou de famille. Les juristes, les moralistes, les religieux ont eux aussi défini des paramètres d'analyse et circonscrit des champs de validité de ces paramètres.

Ainsi, chaque approche spécifique suppose un découpage particulier, circonscrivant un objet et en excluant d'autres dans l'immense domaine des conflits ; les analyses proposées n'étant plus valables si l'on s'éloigne du champ défini. On peut se demander, d'ailleurs, s'il est pertinent de tenter de définir une « essence du conflit » qui serait applicable à toutes les situations. Nous aurons donc, nous aussi, une définition restrictive des situations conflictuelles.

Notre approche nous interdit d'accepter l'idée d'un *primum movens* universel des conflits, qu'il s'agisse d'agressivité, de facteurs affectifs, économiques, culturels, politiques ou autres. Ce refus *a priori* nous a permis d'apercevoir des redondances et des analogies dans des situations apparemment peu comparables. Le conflit est sans doute la plus banale des activités humaines et peut être aussi la plus complexe. Chacun le connaît pour en avoir été l'acteur et la victime, mais toutes les descriptions et analyses du monde sont impuissantes à en rendre compte autrement que de manière réductrice. La raison en est peut-être qu'il véhicule des paradoxes difficilement réductibles.

Il est à la fois choisi et subi. Alors que chacun des adversaires le nourrit de ses convictions et de ses initiatives, il a en même temps le sentiment de se limiter à subir et à réagir aux initiatives de l'adversaire, ou à la fatalité de la situation. Le conflit implique la stratégie la plus élaborée et un contexte largement abandonné au hasard. Supposant calculs, analyses et organisation des partenaires, il les oblige souvent à invoquer le Destin pour espérer la victoire ou déplorer la défaite. Les adversaires qu'il réunit ont souvent au-delà de leur différend et de leurs différences de profondes similitudes : forces comparables, enjeux communs à long terme, champ de valeurs partagées, histoires longuement intriquées. On sait que les luttes fratricides ne sont pas les plus tendres. Mon ennemi est mon insupportable semblable. Autre contradiction : le conflit dissocie, désagrège, déconstruit le système en même temps qu'il le reconstruit autrement. Au prix d'un

coût trop souvent intolérable, il jette les bases de nouvelles conjonctions et assemblages supposés avoir une meilleure cohésion. Le profit et les bénéfices escomptés que d'aucuns mettent en avant pour expliquer le conflit justifient des sacrifices qu'aucune autre entreprise ne rendrait acceptables, et ceci de façon totalement aléatoire. Finalement il n'y a, si les comptes sont bien faits, que des perdants. Les frontières et les limites que la plupart des conflits sont censés abattre se retrouvent à terme remplacées par de plus contraignantes. Souvent le menacé se retrouve menaçant, l'opprimé oppresseur, et la difficulté demeure. Lorsque la préservation d'une identité est en cause, la dynamique conflictuelle la remanie inévitablement de telle sorte qu'on ne la reconnaît plus à la fin de l'affrontement. Souvent les valeurs elles-mêmes qui légitimaient l'opposition sont mises à rude épreuve par les nécessités de la tactique. Et, alors que la mécanique du conflit semble répondre à des modèles universels, chaque situation comporte son originalité irréductible. Derrière l'affrontement des certitudes, nous verrons qu'il se cache peut-être une incertitude fondamentale. Aucune activité n'est plus décriée, vilipendée, dénoncée, déplorée, voire ridiculisée, aucune n'a jamais dans l'histoire et la littérature été aussi magnifiée, exaltée, célébrée. Le conflit mobilise les forces et les consciences, provoque l'héroïsme et construit des amitiés fraternelles en même temps qu'il dégrade, avilit et révèle les basfonds de l'âme ; et dans le temps où il s'alimente de références morales, il génère les pires turpitudes. Curieusement, le conflit concilie les contraires.

Un certain nombre de remarques ont stimulé notre réflexion :

D'abord la disproportion fréquente entre les enjeux allégués et l'investissement demandé aux partenaires. S'il y a finalité, elle semble ne pas se limiter aux raisons données par les protagonistes. Si la défense des intérêts, l'agressivité, la volonté de puissance entrent en jeu, il semble que dans bien des cas ces facteurs ne soient pas exclusifs. A l'évidence, la

dynamique propre du conflit déborde très largement l'initiative des adversaires. On engage un conflit, mais pour autant on en reste rarement le maître. D'où l'impression souvent exprimée d'une impossibilité d'y mettre un terme, la volonté de poursuivre étant attribuée à l'autre. A l'image des batailles illustrées par les vignettes d'Épinal, beaucoup d'affrontements en tous domaines donnent l'apparence d'un ballet bien réglé ou d'une mise en scène dramatique dans laquelle les rôles de chacun, les limites, les phases évolutives ne sont pas laissées au hasard, mais évoquent un consentement implicite des combattants. Enfin il nous est apparu que les commentaires et analyses des acteurs étaient presque obligatoirement réductrices, simplificatrices, comme une explication choisie presque au hasard et ne recouvrant en aucune façon la riche complexité de la situation.

Il n'est pas question ici de nier la légitimité de certains conflits, la justesse de certaines causes, la réalité de certaines injustices ou agressions, mais plutôt de s'interroger sur ce que l'on pourrait appeler une dérive conflictuelle autonome, sorte d'engrenage se superposant aux enjeux, évoluant pour son propre compte et rendant la situation insoluble.

Notre définition du conflit sera restrictive. Elle supposera la durée, et excluera donc les situations ponctuelles, altercations et rixes. Elle traitera de partenaires également impliqués, et éliminera donc les agressions unilatérales. Elle supposera une détermination de déstabiliser, affecter, réduire, voire éliminer, l'adversaire et excluera donc les jeux, joutes, concurrences, débats démocratiques et situations où l'adversaire n'est pas investi négativement. De même les modèles de luttes et d'affrontement du monde animal ne seront pas notre objet, même si des analogies seront empruntées au fonctionnement des insectes sociaux. Enfin, les conflits intrapsychiques seront exclus du champ de cet ouvrage.

En bref, nous retiendrons pour notre propos des situations conflictuelles développées dans le temps à moyen ou long terme, supposant des partenaires également actifs,

investissant une forte charge affective, visant à déstabiliser, réduire, faire capituler l'adversaire, voire à l'éliminer du champ. Ces situations impliquent l'allégation de dommages, de griefs, de fautes imputés à l'adversaire. Elles entraînent un coût important, affectivement, financièrement ou socialement, et donc un fort investissement à tous niveaux. Les développements de ces types de conflit ne sont pas toujours maîtrisables, l'issue en est d'emblée incertaine. Ces conflits se déroulent dans un cadre implicitement défini comportant certaines règles et limites, même si celles-ci sont floues. Enfin ils mobilisent un certain nombre d'acteurs avec des rôles repérables. La légitimité de leur cause, comme celle des réactions et des sentiments, est toujours revendiquée par chacun des adversaires.

Parmi la multitude de situations conflictuelles que nous avons eues à connaître, souvent comme spectateurs, à l'occasion comme arbitres et parfois comme protagonistes, nous en avons retenu quelques-unes qui n'ont rien d'exceptionnel, mais qui nous paraissent mettre en lumière certains des mécanismes que nous décrivons. Il y sera fait allusion tout au long de l'ouvrage, mais il est utile que le lecteur en connaisse déjà les grands traits. Ces situations mettent en scène des *couples*, des *familles* et des *institutions*. Les autres situations, politiques et historiques, sont suffisamment connues pour ne pas nécessiter une présentation initiale.

L'une des situations retenue comme exemple oppose un père et ses deux fils dans une querelle d'héritage, dans un conflit qui s'étend sur plusieurs années. L'enjeu allégué est l'argent, et en contrepoint le pouvoir, mais il nous est apparu qu'au-delà de ces questions, bien d'autres problématiques se jouaient. Victor est le cas le plus complexe et le plus multiforme de notre galerie de portraits et de situations. Agé, puissant patron d'entreprise, il avait pendant plus de dix ans entretenu un conflit long avec ses propres fils, qui s'était soldé par un procès sordide. Ses fils en effet – ne pouvant, disaient-ils, innover dans le cadre de l'entreprise paternelle –

avaient créé leur propre entreprise concurrençant le père sur le créneau des machines-outils. Cette entreprise des fils avait été « visitée » et cambriolée, et des brevets sur le point d'être déposés utilisés par l'entreprise du père. Les fils avaient porté plainte contre lui pour vol. Après appel et cassation, le père l'avait emporté : le vol qui lui était imputé ne pouvait être prouvé, sa propre entreprise ayant mené des recherches parallèles. Les fils étaient très amers : ils avaient tout perdu, et avaient donc décidé « devant une justice aveugle » de s'expatrier. Victor avait gagné, mais le prix était lourd. Il avait définitivement perdu ses fils et accusait l'une de ses brus d'être l'instigatrice, et de la brouille initiale qui avait amené la création de l'entreprise concurrente, et des procès successifs. Il la soupçonnait même d'être à l'origine de l'expertise psychiatrique qui n'avait pas abouti, mais qui aurait dû prouver sa sénilité. Il se retrouvait très seul, avec le sentiment d'investissements gâchés : lors de son divorce (difficile) il avait bataillé pour obtenir la garde de ses fils. Il avait suivi de très près leur éducation, leur avait donné toutes les chances. Tout cela pour rien.

Et son entreprise, maintenant, qui pouvait la prendre en charge ?

Quelques années auparavant, il avait été très séduit par le directeur d'une petite « boîte » concurrente. Il l'avait embauché, encouragé, poussé dans ses initiatives. Ils partageaient les mêmes relations mondaines, mais Victor avait donné à ce Pierre-Jean une surface sociale qu'il ne possédait pas auparavant. Et cet odieux personnage s'était un jour cru tout permis : il avait tenté, sur une décision que lui, Victor, considérait comme mineure, mais que Pierre-Jean disait vitale pour l'avenir de l'entreprise, de le mettre en minorité. Heureusement il n'avait pas réussi. Victor l'avait viré. Mais la question de la succession restait entière.

La seconde histoire qui nous a paru exemplaire se déroule comme une tragi-comédie à l'italienne. Un homme et une femme s'affrontent dans des scènes de violence grave. Lui est

un travailleur acharné, sanguin, autoritaire, emporté, prêt à agiter la menace d'une arme à feu. Elle, apparemment effacée, ourdit en sous-main la rébellion des enfants, dissimule et manipule pour obtenir l'arrestation ou l'internement de son mari, pour le défendre ensuite et obtenir sa libération. Le thème du conflit est pour le mari la déloyauté de sa femme (« elle m'a pris tous mes sous ! ») et pour celle-ci la violence de son mari. Pour les services d'urgence et de psychiatrie, qui connaissaient la famille Baptistini depuis longtemps, il fallait intervenir régulièrement avec les forces de l'ordre pour calmer – voire interner – le forcené. Elle se plaignait, geignait, l'accusait (avec raison) de brutalité envers les enfants et suppliait les services sociaux, les médecins, les psychiatres de bien vouloir abréger son enfer. Vingt ans qu'elle menaçait de le quitter. Vingt ans qu'elle le quittait... et qu'elle revenait. Et qu'elle suppliait les mêmes instances de bien vouloir lui « rendre son cher mari ». Vingt ans de cris, de coups, de coups de fusil, d'arbitrages et de réconciliations...vingt ans de départs, de retours, de coups bas et d'huile sur le feu.

Derrière cet enfer, une réalité : leur volonté commune de poursuivre leur « contrat implicite » de couple, le fondement réel mais inavouable de leur relation : elle entretenait avec une constante et imaginative perversité sa paranoïa, et elle lui permettait ainsi de gagner sa part de paradis.

L'histoire suivante évoque la dégradation de la relation d'un homme et d'une femme beaucoup plus jeune que lui, longtemps très proches et devenus étrangers. Les griefs allégués étaient pour elle l'absence d'écoute et de reconnaissance de sa personnalité. Pour lui, le grief principal était celui de la trahison, dans le sens d'une modification d'un rapport de dépendance. Ce couple marié, sans enfants, était reçu dans le cadre d'entretiens familiaux, avec la demande de gérer le moins douloureusement possible une séparation inéluctable. Ils s'étaient connus à la Faculté où elle avait été son étudiante en linguistique. La relation paternelle – liée à leur différence d'âge – et la relation de Pygmalion, de maître à élève, avaient

évolué. D'emblée, elle avait présenté ses griefs : il avait été incapable de changer leur relation et il ne reconnaissait pas pleinement sa compétence. Il critiquait ses acquis, ce qu'elle avait appris en dehors de lui. Et il était incapable de l'écouter vraiment. Lui avançait son manque actuel de disponibilité, sa volonté farouche d'indépendance, son économie et sa gestion prudente des sentiments. Après quelques séances était apparue une gestion commune « en peau de chagrin » de leur mariage. Si lui et elle avaient vu leur relation se détériorer et s'appauvrir, dans le temps qu'ils lui consacraient, dans la qualité de leurs échanges, c'était d'une certaine façon d'un commun accord. Ces deux personnalités obsessionnelles se préservaient des coups (des coûts) possibles et désinvestissaient. Incapables de se quitter, ils testaient par le conflit la solidité de leur relation. Elle refusait d'être plus disponible et plus présente, puisque « de toutes façons il ne serait pas plus présent, plus à l'écoute ». Il refusait d'envisager autrement leur relation et déplorait en permanence son changement à elle : « Elle ne lève plus vers moi un regard fasciné. » Qu'est-ce qui était arrivé à leur relation pour qu'elle soit seulement source de conflit ? A l'évidence le temps avait passé, et les fonctions remplies pendant vingt ans n'avaient plus de sens. Elle ne risquait plus – ou beaucoup moins – d'avoir à s'impliquer dans une relation passionnelle qui l'obligerait à des investissements forts. Il avait moins besoin (ou compensait ailleurs) de la réassurance que cette relation lui avait permis et ne lui permettait plus, puisqu'elle « n'était plus fascinée ». Le conflit tentait de solder ce qui n'avait plus de sens.

L'histoire suivante est aussi une histoire de couple, ou plutôt à travers les deux protagonistes un affrontement de deux cultures. Voici comment il se présente. C'est à un mariage que Christine et Jacques s'étaient rencontrés, dans une gigantesque fête d'amis qui convolaient et qui célébraient aussi les succès des uns et des autres à l'agrégation. Lui, en géographie physique (géologie), elle en philosophie. L'un et l'autre – mais ils l'ignoraient alors – sortaient d'une aventure