

Approches générales face à un désaccord ou un conflit

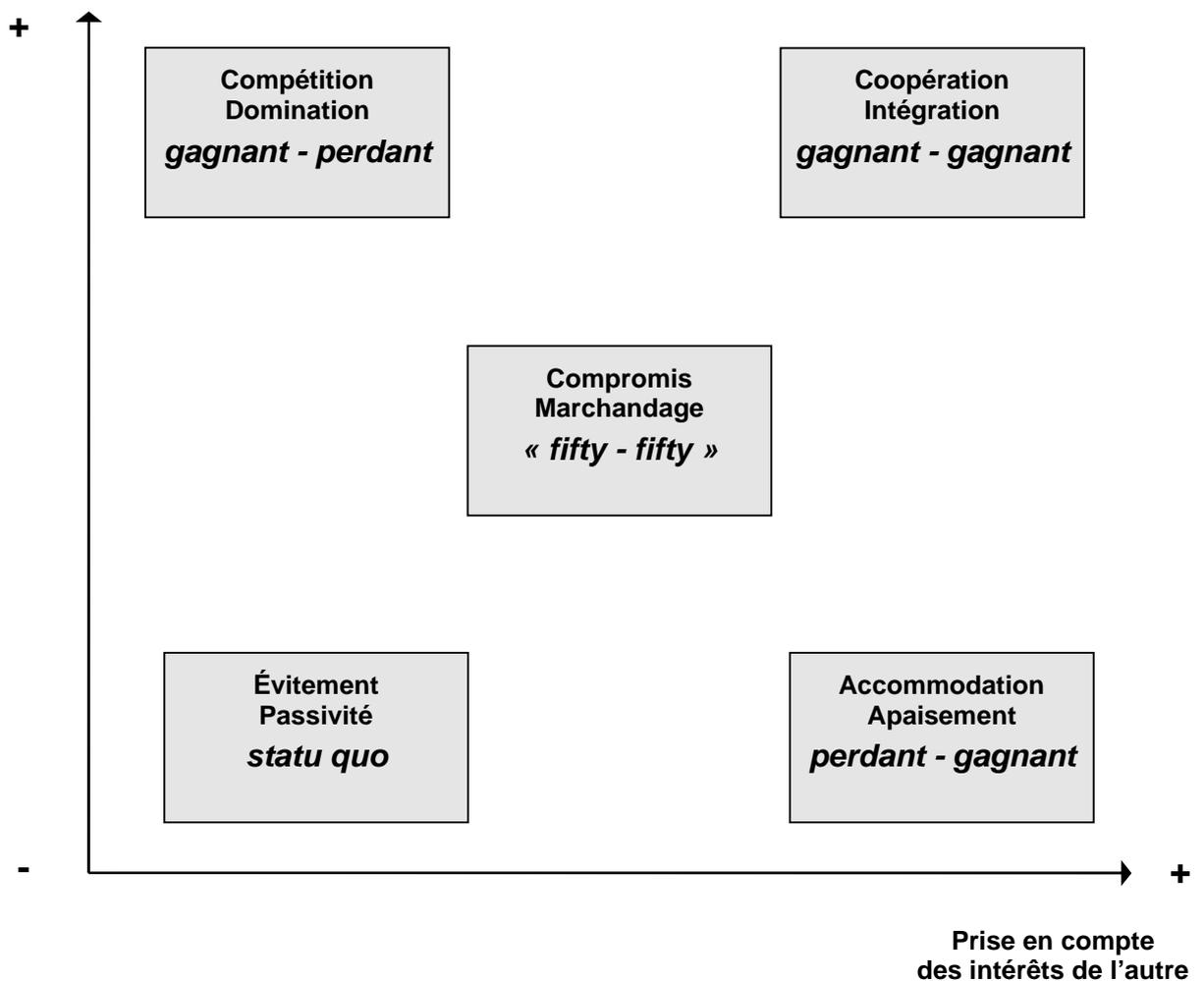
Marc Thiébaud

En suivant Thomas (1976), on peut distinguer cinq approches générales face à un conflit qui peuvent être figurées sur un schéma comportant deux dimensions :

- la prise en compte des intérêts de l'autre
- l'affirmation de ses propres intérêts

Les approches d'évitement et d'accommodation sont non confrontatives, les approches de compromis et de coopération sont intégratives et plus ou moins centrées sur la recherche de solution, l'approche de compétition est basée sur la domination. Aucune de ces approches n'est meilleure en soi. Chacune est plus ou moins indiquée selon les situations.

Affirmation de ses propres intérêts



Chacune de ces approches peut correspondre à un style, une préférence dans la communication en situation de désaccord, de tension ou de conflit.

Les caractéristiques et l'utilité de ces cinq approches peuvent être décrites comme suit :

a) L'approche d'évitement

- But:** Éviter d'avoir à gérer le conflit.
- Principe:** Ne pas entrer en matière; attendre; laisser les choses se faire.
- Résultats:** Aucun accord; non-résolution du conflit.
Possible frustration et dégradation des problèmes à long terme.
- Exemples:** Se séparer physiquement, éliminer toute interaction.
Refouler ses sentiments, refuser toute discussion.
- Avantages:** Économie de temps et d'énergie.
Prise de recul.
Attente de circonstances favorables.
- Inconvénients:** Conséquences de la non-résolution si problème sérieux.
Frustration chez l'autre.
Risque d'escalade du conflit à terme.
- Utilité:** Quand le problème est trivial ou très secondaire.
Quand il n'apparaît aucune chance de gagner quelque chose.
Quand les risques de la confrontation sont plus grands que les bénéfices possibles.
Pour laisser la situation se détendre.
Pour recueillir plus d'information sur le problème.
Quand d'autres peuvent résoudre le conflit plus efficacement.
Quand le conflit n'est que le symptôme d'autres problèmes.

b) L'approche d'accommodation

- But:** Ne pas incommoder l'autre.
- Principe:** Satisfaire les intérêts de l'autre; ne pas privilégier ses intérêts propres.
Aider l'autre à se sentir bien dans la relation ; maintenir un bon climat.
- Résultats:** Gains obtenus par l'autre.
Sentiments de perte de gains et d'estime pour soi.
Risques de résolution superficielle du problème.
- Exemples:** Laisser l'autre décider, être généreux.
Se sacrifier, se soumettre à l'autre.
- Avantages:** Réassurance de l'autre.
Expression de bonne volonté.
Préservation de la qualité de relation
- Inconvénients:** Conflit non véritablement résolu.
Risque de passer pour une bonne "poire".
- Utilité:** Quand le résultat final est plus important pour l'autre que pour soi.
Quand le maintien d'un climat relationnel harmonieux prime sur les autres considérations.
Dans une situation de relation avec des subordonnés, quand on veut leur permettre de faire leurs propres expériences.

c) L'approche de compétition

- But:** Gagner, s'imposer.
- Principe:** Rechercher ses propres intérêts au détriment de ceux des autres.
Ne pas lâcher du lest même si cela doit causer du tort à l'autre et à la relation.
- Résultats:** Gain pour soi.
Sentiment de défaite, et d'humiliation possible, pour l'autre.
- Exemples:** Défendre sa position parce qu'on l'estime juste.
Ne pas se laisser remettre en question.
Utiliser dans une lutte de pouvoir toutes formes d'arguments et de moyens de pression.
- Avantages:** Maximisation de ses gains propres.
Aboutissement possible à un résultat rapide.
- Inconvénients:** Développement de rancœur et de désir de vengeance chez l'autre.
Risque de rupture des relations.
- Utilité:** Quand une décision rapide et importante doit être prise.
Quand il importe peu de maintenir une bonne relation pour l'avenir.
Pour se protéger de personnes qui profiteraient d'une attitude non-compétitive.
Dans une relation avec des subordonnés, pour clarifier les exigences.
Quand il est nécessaire de défendre des valeurs essentielles (sauvegarde de règles, prescriptions par exemple).

d) L'approche de compromis

- But:** Trouver un accord rapide.
- Principe:** Rechercher une solution qui soit mutuellement acceptée et satisfaisante pour les deux parties.
Éviter de prolonger le conflit et ses effets secondaires néfastes.
Se situer dans une position intermédiaire entre accommodation et compétition sans s'engager dans l'exploration concertée de toutes les solutions possibles.
- Résultats:** Ni pertes ni gains importants.
Solutions rapides plutôt que approfondies.
- Exemples:** Partager les gains et les pertes; faire des concessions réciproques.
Marchander pour trouver une position de "juste" milieu.
- Avantages:** Maintien des relations.
Relative rapidité
- Inconvénients:** Manque de créativité.
Encouragement de réactions de marchandage et de jeux de pouvoir.
Si utilisé systématiquement, développement de l'impression que le maintien de la relation prévaut sur la qualité des solutions.
- Utilité:** Quand les buts sont relativement peu importants et complexes.
Quand les parties ont un pouvoir égal et défendent fortement leurs intérêts.
Pour trouver une solution d'urgence.

e) L'approche de coopération

But:	Résoudre le problème ensemble.
Principe:	S'engager dans une démarche approfondie et concertée de résolution de problèmes; s'inscrit à l'opposé de l'approche d'évitement. Rechercher des solutions "gagnant-gagnant". Équilibrer l'importance accordée aux aspects de qualité des résultats et de fair-play dans les processus de prise de décision.
Résultats:	Résolution en profondeur des problèmes. Forte probabilité pour que les deux parties s'engagent activement dans la réalisation des solutions. Sentiments partagés d'avoir été respecté et traité honnêtement.
Exemples:	Dialoguer, favoriser une qualité de communication, analyser toutes les données, s'écouter réciproquement et respecter les intérêts de chaque partie, rechercher des solutions créatives intégrant les intérêts de chacun.
Avantages:	Solutions de qualité, "gagnant-gagnant". Durabilité et respect de l'accord. Communication et expression de chacun favorisée.
Inconvénients:	Temps et énergie nécessaire. Risques d'utopie. Insécurité suscitée parfois en début de processus.
Utilité:	Quand les enjeux sont trop importants pour qu'un compromis soit suffisant. Quand la relation compte beaucoup (par exemple entre pairs). Quand il n'y a pas de contraintes de temps trop fortes.

Selon Whetten, Cameron & Wood (1996), quatre éléments doivent être pris essentiellement en compte pour ajuster l'approche du conflit à la situation :

- le degré d'importance accordé à **l'enjeu**, à ce qui peut être gagné ou perdu,
- le degré d'importance accordé à la **relation**, au maintien de bonnes relations futures,
- le **pouvoir** relatif dont on dispose par rapport à l'autre partie,
- les **contraintes de temps** (délais), imposés ou vécus par rapport à la gestion du conflit.

Ainsi, par exemple, l'approche de compétition (s'imposer en force) sera indiquée si l'enjeu est vécu comme primordial et la poursuite de la relation avec l'autre comme sans importance, si l'on dispose du pouvoir pour forcer la décision et si les pressions temporelles sont élevées.

L'approche de coopération est indiquée quant à elle lorsque tant l'enjeu que la relation sont vécus comme importants et lorsque les contraintes de temps sont faibles (le travail peut en effet être très long).

Il est fréquent en situation de communication de se retrouver face à des personnes qui adoptent plus ou moins clairement une approche, un style préféré (selon la description de Thomas et Kilmann).

Voici quelques suggestions pour bien communiquer avec chacun de ces styles :

Style de l'interlocuteur	Suggestions	Risques à éviter
Evitement Passivité	Montrer de l'intérêt pour ce qu'il dit. Eviter de le mettre mal à l'aise en l'invitant à donner son avis devant d'autres personnes. Préférer un sondage écrit (anonyme) si vous voulez avoir son avis.	Trop le confronter : il risque de s'enfermer dans un mutisme.
Compétition Domination	Lui dire qu'on a bien saisi son propos, voire ses besoins s'il les a exprimés. Les noter sur une feuille ou au tableau pour éviter qu'il revienne à la charge à plusieurs reprises. Nommer ses comportements irrespectueux et lui rappeler les règles de communication.	Répondre dans une attitude agressive et entrer en « escalade symétrique ». Cela nécessite une bonne gestion de sa colère (relaxation, respiration etc.).
Accommodation Apaisement	Valoriser le fait qu'il s'intéresse aux autres en montrant de l'empathie. Lui montrer de l'intérêt pour sa vision, ses pensées. Lui donner l'occasion de s'exprimer dans un contexte où il peut se sentir sécurisé (petit groupe, utilisation de l'écrit anonyme, etc.).	Provoquer de la gêne chez lui lorsque l'on favorise l'expression de tous. En effet, lorsqu'il y a des avis différents dans un groupe, il ne sait plus comment se situer (ou il tend à être toujours d'accord avec la dernière personne qui a parlé).
Compromis Marchandage	Valoriser le fait qu'il cherche des solutions qui peuvent convenir partiellement aux deux parties en opposition. L'inciter à s'intéresser aux besoins plutôt qu'aux « positions » des personnes en désaccord.	Le fatiguer ou l'irriter lorsque l'on demande à chacun d'exprimer ses besoins. En effet, s'il cherche à résoudre les problèmes en équilibrant les concessions, il n'est souvent pas disposé à prendre le temps pour chercher un accord en profondeur, vu qu'il recherche le « fifty-fifty » (qui est une solution à deux « semi-perdants »).
Coopération Intégration	Valoriser le fait qu'il respecte autant ses besoins que ceux des autres, en cherchant des solutions qui conviennent aux deux parties. Le mobiliser comme allié pour la recherche d'une solution « gagnant-gagnant ».	Il est notre allié, il n'y a pas vraiment de risque à communiquer avec lui puisqu'il reconnaît et respecte toutes les parties en conflit.

Références citées

- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S. & Wood, M. (1996). *Effective conflict management*. London: HarperCollins.