

Analyser les conflits

Marc Thiébaud

Une situation de conflit se rencontre quand il y a :

- divergence entre des acteurs en relation (pour que le conflit existe, il doit y avoir relation),
- des comportements et des communications qui visent à obtenir gain de cause,
- en lien avec des intérêts vécus comme contradictoires ou exclusifs,
- avec une forte implication et souvent des blessures émotionnelles.

Selon les acteurs impliqués dans le conflit, on distinguera des conflits :

- interindividuels (à deux ou trois),
- de groupe (intragroupe),
- intergroupes (entre services, départements, etc.).

On observe diverses sources de conflits possibles. Les conflits peuvent porter sur les :

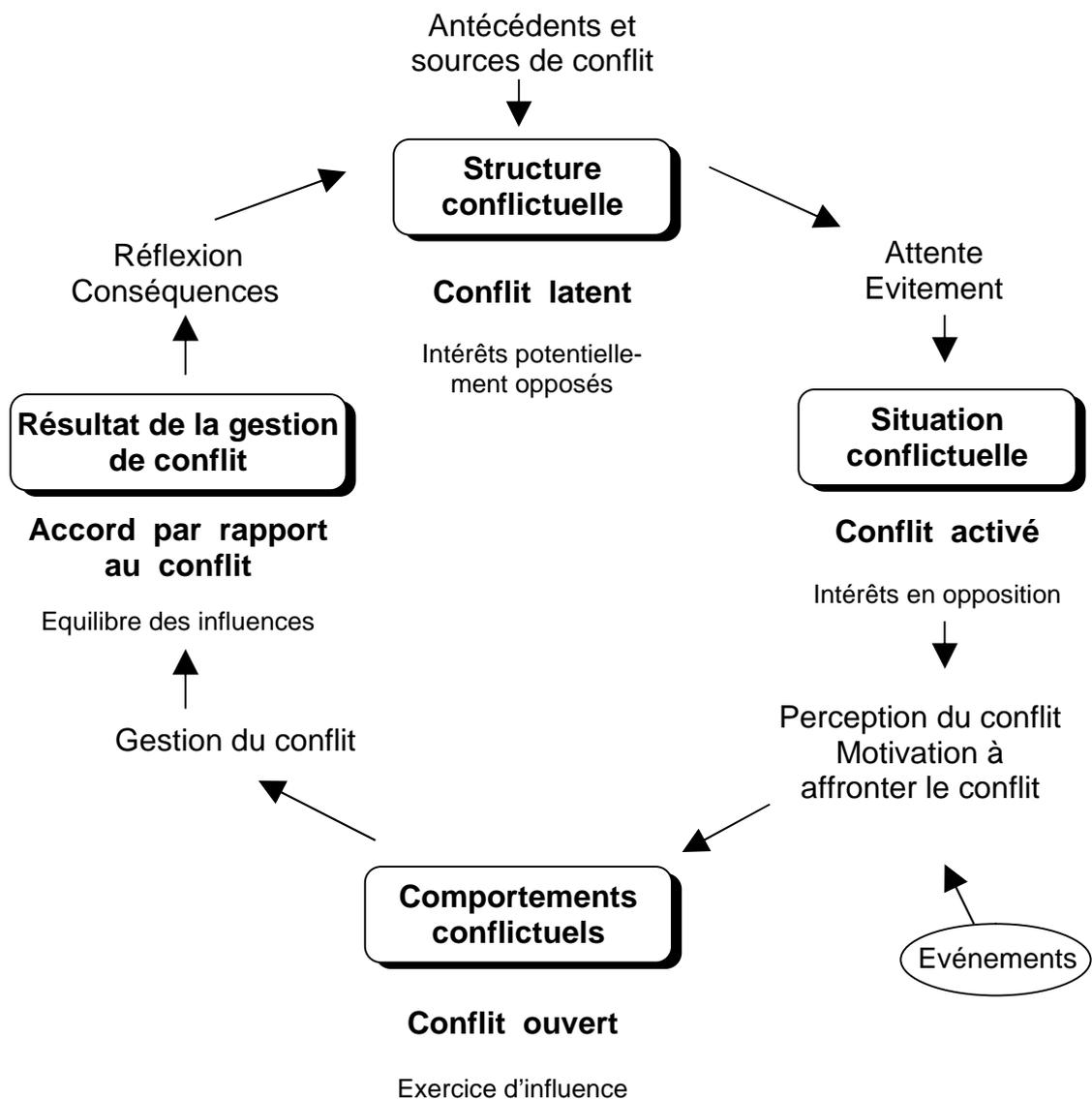
- **informations**
(manque d'informations, interprétations différentes, critères d'évaluation divergents)
- **rôles et ressources**
(pouvoir déséquilibré, contrôle inégal de ressources rares, ambiguïté de rôles, obstacles temporels et physiques à la collaboration, etc.)
- **objectifs**
(opposition des buts, normes, résultats visés pour une activité)
- **moyens**
(méthodes, procédures, relatives à une tâche ou un projet, entrant en compétition)
- **relations et personnes**
(manières de communiquer, réactions émotionnelles, perceptions et attentes réciproques, attitudes, comportements négatifs répétitifs)
- **intérêts psychologiques**
(besoins, estime de soi, blessures affectives, etc.)
- **valeurs**
(idéologies, modes de vie, différences culturelles)

On relèvera que les conflits portant sur des valeurs sont les plus difficiles à gérer, au contraire de ceux portant uniquement sur le choix de moyens.

Souvent plusieurs sources de conflit peuvent être simultanément présentes. Elles génèrent de multiples enjeux possibles, imbriqués les uns dans les autres et qui peuvent changer dans une certaine mesure au cours de l'évolution du conflit dans le temps.

Les conflits sont par ailleurs plus ou moins ouverts (exprimés) ou latents et suivent des cycles.

CYCLE DE VIE D'UN CONFLIT



Le conflit peut être vu selon trois perspectives principales :

1. **les conflits sont néfastes et ils doivent être éliminés** : ils suscitent un climat négatif; il s'agit donc d'éliminer les sources de conflit, par exemple en structurant le travail de telle sorte que deux personnes qui ont tendance à entrer en conflit n'aient plus à interagir ;
2. **les conflits ne peuvent pas être évités et il faut apprendre à les résoudre** : vu les différences de personnalités, besoins, buts, etc. existant entre les personnes, il est inévitable que des conflits surviennent; ceux-ci doivent par conséquent être reconnus et résolus en prenant en compte ces différences; on valorise donc les processus de gestion de conflits, mais le conflit n'est pas considéré comme positif ;
3. **les conflits ne sont ni bons ni mauvais en eux-mêmes, ils sont plus ou moins appropriés dans une situation donnée** : le conflit n'est pas seulement un mal inévitable, il peut être encouragé pour permettre l'émergence d'idées nouvelles et catalyser l'innovation et le changement.

Selon son vécu personnel et la culture de l'organisation dans laquelle on travaille, on aura souvent tendance à privilégier l'une ou l'autre de ces perspectives. Actuellement, on tend cependant à considérer beaucoup plus souvent qu'autrefois le conflit selon la troisième perspective citée ci-dessus.

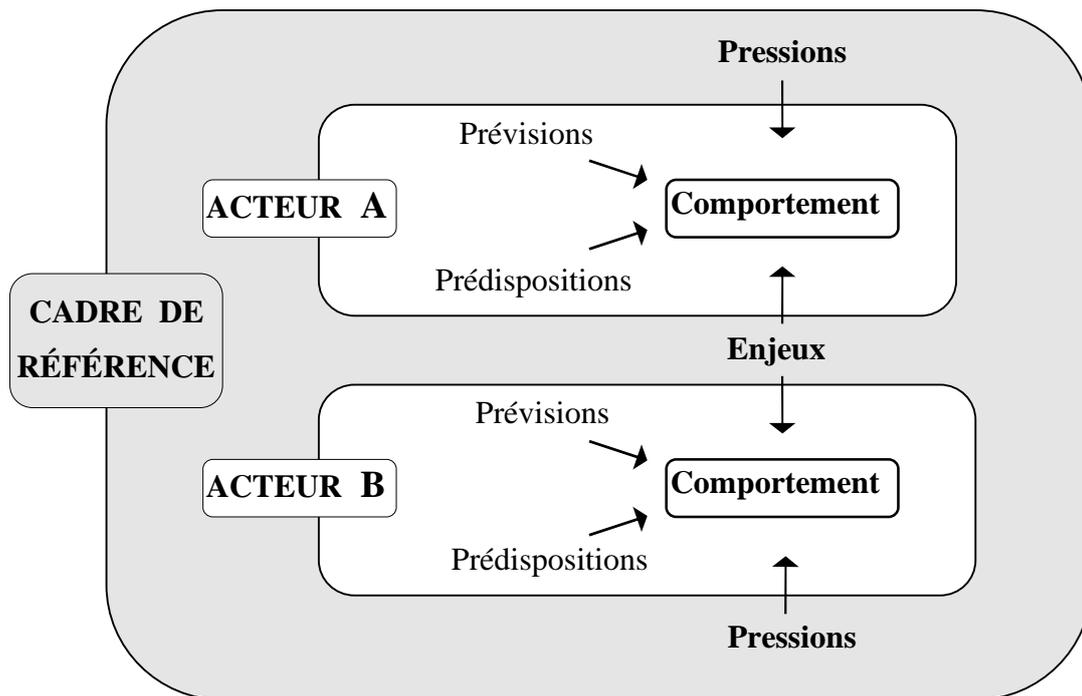
Remarque : pour simplifier l'exposé, il est fait référence à des situations de conflit impliquant seulement deux partenaires en partant de l'idée que des relations plus complexes peuvent être décomposées et ramenées à un ensemble de situations duelles simples.

L'analyse d'un conflit

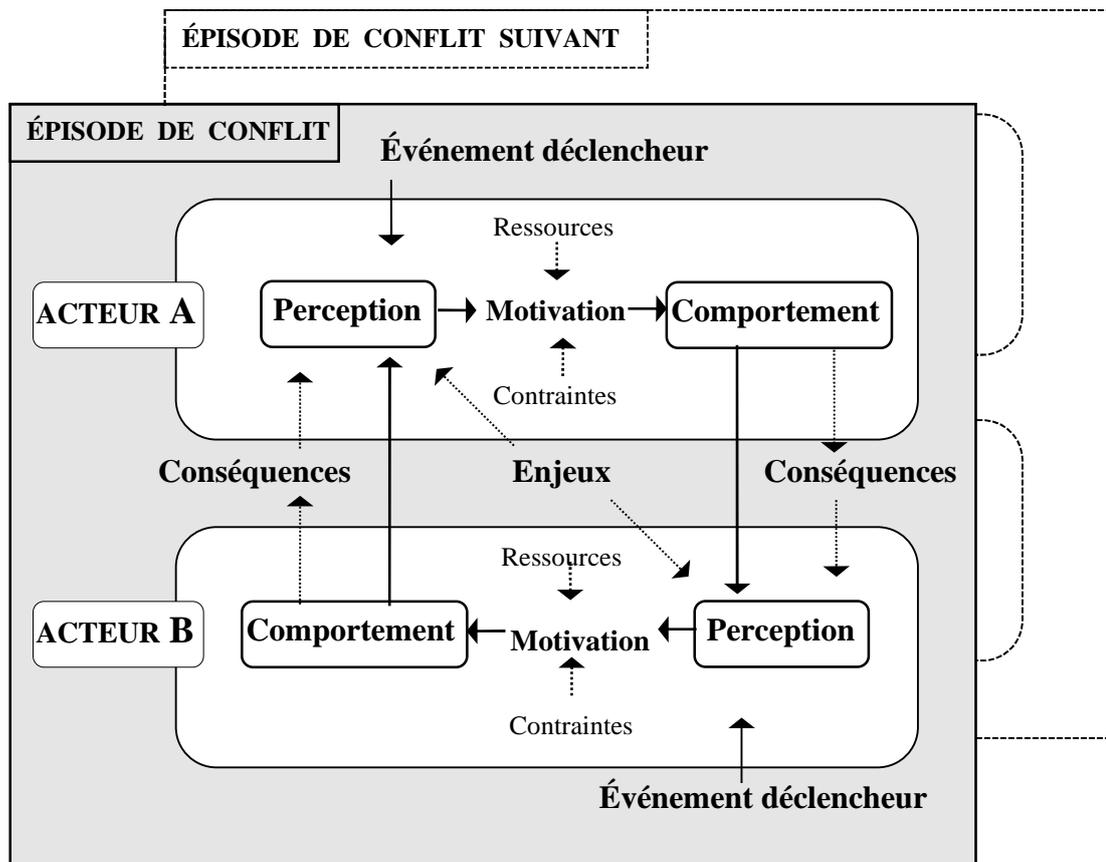
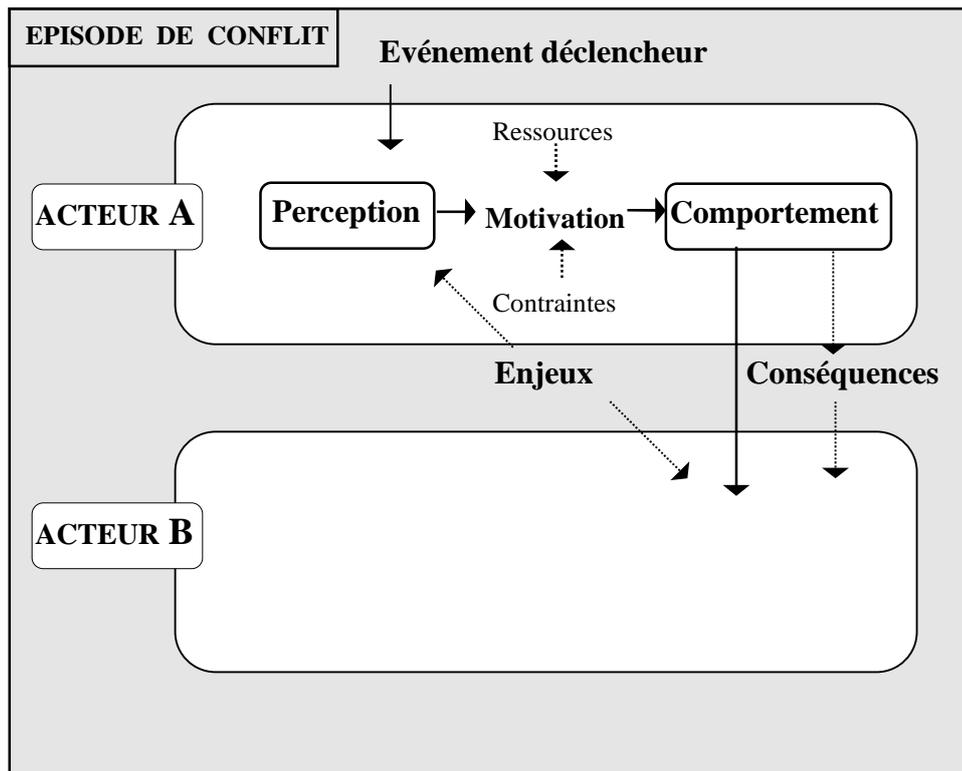
On trouvera en annexe un ensemble de points et de questions utiles pour l'analyse d'un conflit.

En suivant Rondeau (1990), on examinera notamment tout d'abord les **aspects structurels** :

- les prédispositions: traits de personnalité et styles personnels des deux parties;
- leurs prévisions concernant le déroulement du conflit: évaluation de leur propre position, estimation du comportement de l'autre;
- les enjeux du conflit: l'objet explicite du conflit (p. ex. ressources à contrôler) ou implicite (p. ex. sauver la face);
- les pressions qui sont exercées sur les parties (alliés, témoins);
- le cadre de référence dans lequel se déroule le conflit (contexte, normes, règles, méthodes en vigueur dans le milieu, qui influencent le déroulement du conflit).



Puis on s'attachera à explorer **la dynamique relationnelle du conflit**, afin de comprendre comment les parties se comportent et influencent leurs perceptions réciproques dans l'interaction, articulent leurs stratégies et réagissent à la stratégie de l'autre. Les aspects de communication interviennent tout particulièrement ici.



Enfin, on s'intéressera à **l'évolution dans le temps** du conflit, à son histoire, au type de détérioration ou d'amélioration que connaît le conflit.

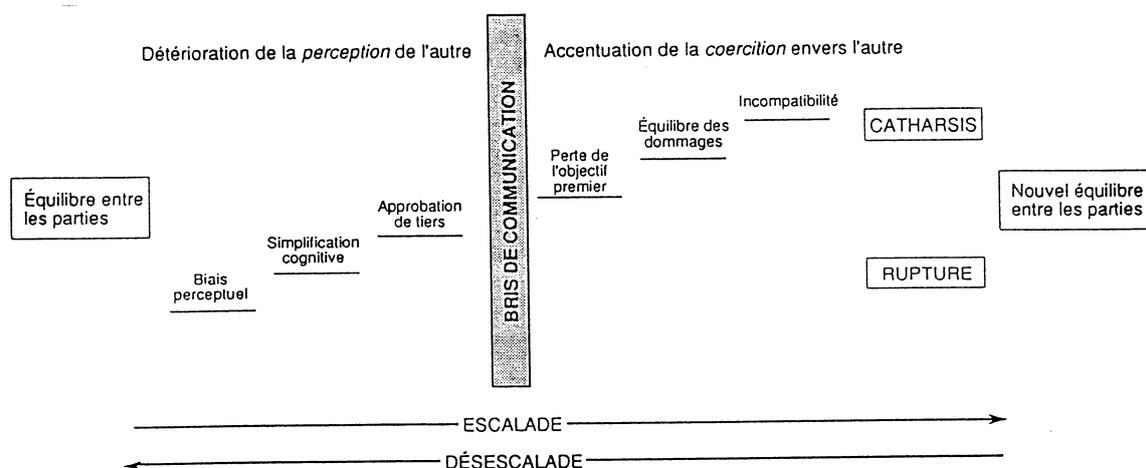
On constate qu'un conflit peut rester stable ou latent pendant une certaine période. En cas d'escalade du conflit, on observe de manière générale les phénomènes suivants:

CONFLIT LIMITE (<i>un ou deux sujets</i>)	→	CONFLIT ELARGI (<i>très personnalisé</i>)
ACCORD-DESACCORD PARTIELS	→	DÉSACCORD TOTAL (<i>nier tout accord</i>)
CENTRATION SUR LES FAITS	→	JUGEMENTS → DENI DE L'AUTRE
BIAIS DE PERCEPTION DANS LES COMMUNICATIONS	→	BRIS DE COMMUNICATION
ÊTRE SATISFAIT DU RÉSULTAT	→	DOMINER → FAIRE MAL A L'AUTRE
TACTIQUES LEGERES (<i>flatteries, culpabilisation, persuasion</i>)	→	TACTIQUES FORTES (<i>menaces, actions irrévocables</i>)
GAINS PARTAGES	→	SITUATION PERDANT - PERDANT
PEU DE PERSONNES IMPLIQUÉES	→	NOMBREUSES PERSONNES (<i>alliances</i>)

Rondeau (1990) distingue six étapes dans l'escalade d'un conflit :

- 1) développements de biais perceptifs marqués
- 2) simplifications cognitives, étiquetage
- 3) recherche d'approbations et d'appuis de la part de tiers
- 4) perte de l'objectif premier, concentration exclusive sur les erreurs de l'autre personne
- 5) recherche d'un équilibre des dommages, de réparations pour les blessures subies
- 6) incompatibilité entre les parties (qui peut déboucher sur une rupture ou sur une catharsis (décharge d'émotions) favorisant l'établissement d'un nouvel équilibre entre les parties

Tant que le conflit n'a pas atteint le stade de la rupture de communication (en ce sens que l'une au moins des parties acquiert la conviction qu'il ne sert plus à rien de communiquer avec l'autre), il est relativement aisé d'envisager une désescalade du conflit. Au delà, cependant, les comportements deviennent plus coercitifs. Il est alors souvent difficile de procéder à une désescalade du conflit et l'intervention d'un tiers est nécessaire.

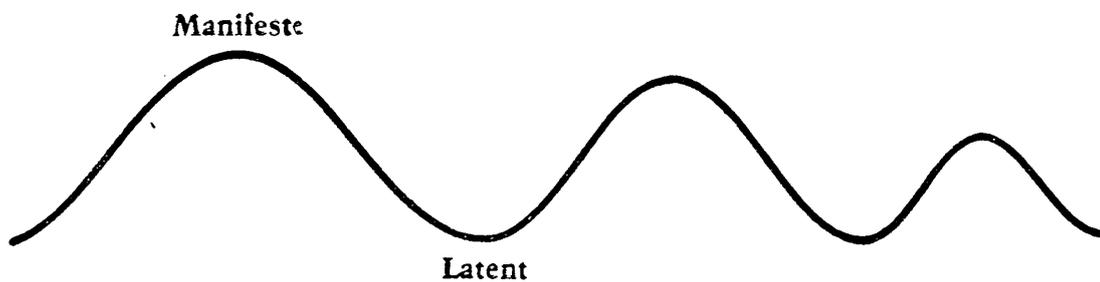
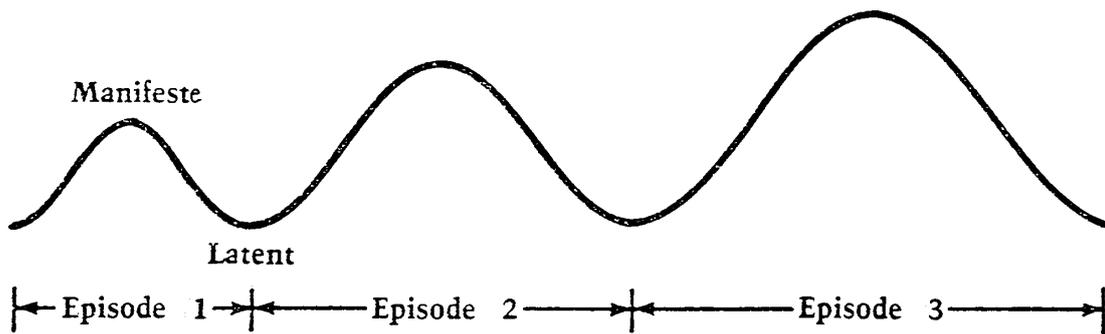
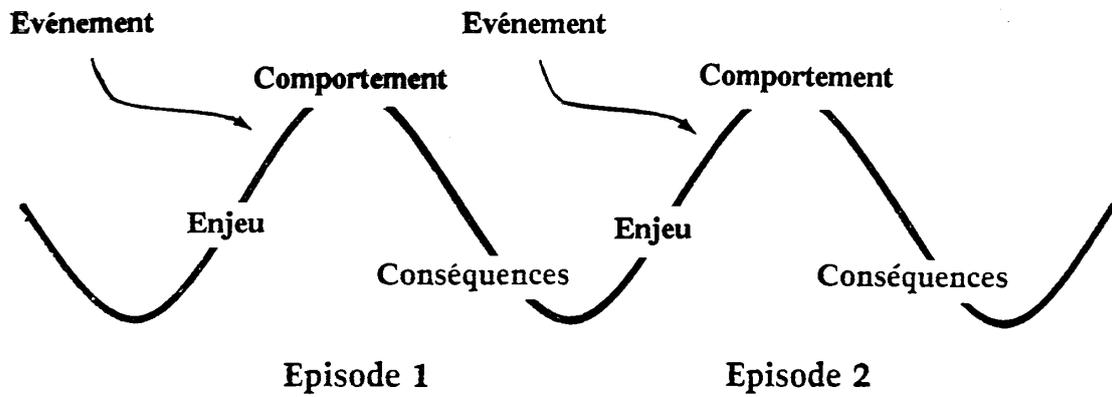


Le traitement du conflit s'inscrit également dans un continuum entre coopération et confrontation.

COOPERATION ← → CONFRONTATION

<i>Approche</i>	Résolution de problème en collaboration	Négociation intégrative ↔ distributive	Domination Élimination
<i>Exemple</i>	Problème à résoudre dans une équipe	Divergence d'intérêt	Guerre idéologique
<i>Pouvoir</i> <i>Rapport à autrui</i>	Pouvoir ensemble Parité pouvoir présumée Reconnaissance totale Communauté d'intérêts	Équilibre des influences Recherche de parité Reconnaissance de l'autre Plage de négociation	Élimination Disparité voulue Non reconnaissance Refus de communication
<i>Règles</i>	Règles de travail informelles	Règles plus ou moins contractuelles	Aucune règle
<i>Stratégies</i>	Raison	Raison ↔ Donnant-donnant	Force Tout moyen est bon
<i>Climat</i>	Confiance	Confiance ↔ Prudence	Méfiance totale
<i>Tiers intervenant</i>	Facilitateur Expert pour le problème	Médiateur Conciliateur	Arbitre Avocat Aucun tiers n'est accepté

Le degré de conflictualité et les conséquences pourront par ailleurs varier dans le temps.



En résumé, une situation de conflit gagne à être analysée selon plusieurs perspectives. Chacune d'elles met en évidence des aspects différents que l'on peut envisager d'influencer dans le travail de gestion du conflit. En se référant à la figure de la page précédente, on retiendra plus particulièrement les aspects suivants :

1. **Les enjeux** : ceux-ci renvoient à la nature et aux sources du conflit (perspective structurelle) ; il est fréquent que de multiples enjeux soient activés et s'emboîtent les uns dans les autres ; on cherchera à les identifier et les distinguer le plus précisément possible afin, d'une part, de clarifier les perceptions des diverses personnes impliquées, et d'autre part, de se donner les moyens de choisir les meilleures options pour traiter chaque enjeu.
2. **Les événements** : les pressions et le contexte environnant peuvent agir dans le sens d'exacerber ou au contraire de réduire les tensions (perspective structurelle); il importe souvent de contrôler ces influences lorsqu'elles interfèrent avec la gestion du conflit.
3. **Les comportements** : les perceptions et les comportements des acteurs constituent à l'évidence la pierre angulaire du conflit ; dans une perspective dynamique, il est essentiel de prendre conscience de la manière dont les comportements des uns et des autres s'influencent réciproquement ; le traitement du conflit passe notamment par l'élaboration de nouvelles perceptions et de nouveaux comportements par les acteurs.
4. **Les conséquences** : pour chaque acteur, les interactions nourries par le conflit engendrent des effets variables qui peuvent être perçus de manière plus ou moins intense (perspective dynamique) ; il est généralement utile pour les acteurs d'apprendre à gérer les conséquences qui en découlent afin d'éviter une spirale croissante de ressentiments et d'enjeux conduisant à une escalade du conflit.
5. **L'évolution dans le temps** : dans la perspective évolutive, il s'agit de prendre en compte les phases du conflit et son degré d'intensité : on cherchera en particulier à opérer une désescalade progressive en développant des bases d'accords minimaux qui permettent de réduire la tension et de construire des solutions par étapes.

Références bibliographiques

de Bono, E. (1988). *Conflits*. Paris : Interéditions.

Fisher, R. & Brown, S. (1991). *D'une bonne relation à une relation réussie*. Paris : Les Ed. d'Organisation.

Fisher, R. & Ury, W. (1985). *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil.

Morin, P. (1985). *Le management et le pouvoir*. Paris : Les Ed. d'Organisation.

de la Rochefordière, Y. (1990). *Du conflit au dialogue*. Paris : Les Ed. d'Organisation.

Rondeau, A. (1990). La gestion des conflits. In Chanlat, J. F. (Ed.). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l'Université de Laval. pp. 507 - 527.

Ury, W. (1993). *Comment négocier avec les gens difficiles*. Paris, Seuil.

Whetten, D.A., Cameron, K.S. & Wood, M. (1996). *Effective conflict management*. London : HarperCollins

ANNEXE : POINTS DE REPÈRE POUR ANALYSER UN CONFLIT

Analyse des éléments généraux structurant le conflit

1. Les acteurs du conflit
2. Les caractéristiques et prédispositions des acteurs impliqués
3. Les sources du conflit et les enjeux
4. Les positions et les prévisions des acteurs impliqués par rapport à l'issue du conflit
5. Les pressions des milieux environnants
6. Le cadre de référence général dans lequel s'inscrit le conflit

Analyse de la dynamique relationnelle du conflit

(analyse de chaque épisode relationnel)

7. Le vécu et les perceptions des personnes impliquées dans la relation
8. Les motivations mobilisées dans le conflit
9. Les comportements des personnes en relation
10. Les événements qui influencent le déroulement de la relation conflictuelle
11. Les conséquences engendrées par le conflit
12. La forme de relation élaborée par les personnes

Analyse de l'évolution temporelle du conflit

(analyse de l'ensemble des épisodes relationnels)

13. Le degré de développement du conflit
14. Les mouvements d'évolution du conflit dans le temps

Synthèse

15. Le type de conflit présent
16. Les possibilités de gestion du conflit