



GESTION DES CONFLITS



LE CONFLIT

DEFINITION D'UN CONFLIT

Un conflit est un système relationnel dans lequel au moins deux protagonistes, à partir d'une situation de désaccord, s'opposent de manière durable, frontalement ou indirectement, ouverte ou larvée, à travers un jeu d'attaques et de ripostes et dont l'objectif est l'élimination symbolique d'un des deux adversaires.

COMMENT ÇA MARCHE ?

Au départ d'un conflit, il y a nécessairement deux éléments :

- Un désaccord
- Une agression

Le désaccord : Le sens réel du conflit, le sens profond. Désaccord au sens d'absence d'accord, d'harmonie, de coexistence pacifique, de communication positive, qui va générer l'agression d'un des deux adversaires ou de deux adversaires simultanément. Une dissociation, une rupture.

Le désaccord (source du conflit et sens du conflit) ne se voit pas toujours. Il peut être enfoui dans l'inconscient ou le jeu des émotions que le conflit va provoquer. Il va, ou il peut, disparaître au profit d'un apparent désaccord, sorte de substitut généré par le conflit lui-même (stress, émotions, fausses raisons) détournement des motifs du conflit à son profit.

Les effets de l'entrée en conflit puis les conséquences de chaque étape du parcours, lent ou rapide, entraînent une cécité et une surdité qui conduit à la fascination, par les effets, par l'apparence du conflit, qui va commander les réactions, les comportements et une incapacité à percevoir le sens du conflit.



Le désaccord peut être de différentes natures :

- Individuelle et interindividuelle
- Sociale et organisationnelle

☞ Si les causes sont individuelles, cela signifie qu'elles portent sur les individus eux-mêmes, indépendamment du contexte social, professionnel.

Dans cette catégorie, figurent toutes les causes psychologiques et comportementales :

- Animosité, défiance contre un individu ou une catégorie d'individus
- Frustration (attentes, besoins, non-satisfaction)
- Recherche de pouvoir personnel
- Autoritarisme et relations de domination
- Insécurité psychique
- Envie, jalousie
- Conflits entre rôles contradictoires

☞ Si les causes sont sociales ou organisationnelles, cela signifie qu'elles concernent des motifs, dans un premier temps, indépendant des individus et que ces derniers vont ensuite prendre en charge, faire siens. Les origines surgissent plus dans les relations sociales et organisationnelles :

- Communications défailtantes (cadre de référence, sens caché des communications inter- personnelles)
- Conflits de rôles et de statuts
- Confusion de rôles
- Poursuite d'un même objectif (rivalité)
- Partage des responsabilités
- Attribution imprécise de responsabilité (territoire, département de territoires)
- Partage de ressources (secrétariat par exemple)
- Absence ou trop grande autonomie
- Absence ou rétention d'information

Haut niveau de complexité, car dans les conflits réels, les causes sociales et les causes individuelles s'entrecroisent, s'interpénètrent et que, de toute façon, le conflit surgit entre deux individus, ou plusieurs, et que l'effet du conflit met en situation des personnes qui, dans leur système, intègrent les deux dimensions (individuelles et sociales).



L'agression est la réponse conflictuelle au désaccord. Elle l'exprime, l'extériorise, évite que le désaccord ne se retourne contre soi et que l'on entre en guerre civile. En ce sens le conflit, ou plutôt l'agression, apparaît positive. Elle favorise d'une part l'apparition extérieure du désaccord, l'expression d'une violence intérieure, qu'il s'agit de pousser hors de soi.

Pourtant, elle est aussi péjorative puisqu'elle va représenter la première étape du conflit, le premier pallier alors que l'entrée en négociation, en résolution du désaccord pourrait se faire avant l'agression.

Cependant, en elle-même, elle n'empêche pas la résolution positive puisqu'elle exprime le symptôme et permet aux protagonistes de se rendre compte, de prendre conscience d'une difficulté. Elle est un symptôme, un signal d'alarme, mais aussi un danger si on laisse en état, sans chercher à en comprendre la signification.

Pour passer du désaccord au conflit, à l'agression, les individus en présence vont passer par toute une série de relais simultanément, ou les uns après les autres, que le conflit soit ouvert (communication directe) ou fermé (c'est-à-dire latent, sans communication directe portant sur le conflit).



LES RELAIS

LE RELAIS CULTUREL

Ce sont les fondements en termes de valeurs qui favorisent le passage du désaccord au conflit, en particulier pour les conflits d'origine sociale ou organisationnelle.

- 1. OU ... OU :** Ou c'est lui, ou c'est moi. Ses positions, les points de vue s'excluent mutuellement. Perception manichéenne de la situation, de l'opposition qui amène à considérer que dans tout conflit, il y a un bon, un mauvais, un vrai, un faux, un juste, un injuste et que le droit n'étant que d'un seul côté, il y aura donc un gagnant (le juste) et un perdant (l'injuste).
- 2. Les rapports de force :** A partir de là, la situation est conçue comme la mise en présence de deux forces concurrentes, de deux violences, de deux instances d'agression qui s'affrontent. Pour qu'il y ait victoire, car tel devient le but, la force de l'un devra anéantir la force de l'autre ou du moins l'affaiblir pour s'imposer. C'est donc une guerre.
- 3. Le renforcement :** Toute reconnaissance de la position de l'autre, toute tentative pour voir, comprendre l'autre est perçue comme un affaiblissement dans ce contexte de rapport de force. Crainte de passer pour un faible à ses propres yeux et aux yeux des spectateurs du conflit. Le conflit exclut toute autre approche qui apparaît comme autant de concession gratuite, source d'humiliation, « paillasson ».
- 4. Système des images réciproques :** Logiquement dans ce schéma culturel, il n'y a qu'un responsable du désaccord. C'est l'autre, jamais soi. Nous sommes toujours l'innocent, l'autre c'est le méchant. Il y a donc un rejet systématique de toute responsabilité propre, et report systématique sur l'autre.
- 5. Les raisons du conflit toujours extérieur à soi :** En tout état de causes, ces motifs sont ailleurs qu'en soi-même, et lorsqu'on cherche à résoudre, à changer, ce sera faire changer l'autre ou des choses extérieures en s'épargnant toute analyse personnelle.



LE RELAIS AFFECTIF

L'entrée en scène des **émotions** est ce qui permet au conflit de surgir au moyen de l'agression. L'intelligence, au sens de la capacité à comprendre, à objectiver une situation, est mise en veilleuse par le jeu des émotions, et en particulier du stress, de l'agression interne que subit l'individu au moment où le désaccord apparaît.

L'émotion est la réponse affective que l'individu va utiliser pour se défendre de la situation, et c'est à travers le prisme de l'émotion qu'il va agir, saisir et donc déformer, détourner à travers la **subjectivité**.

Le stress est en réalité un surcroît d'énergie que notre organisme développe pour nous permettre de répondre à une agression de notre environnement. Si cette énergie est dépensée positivement, la tension diminue. La plupart du temps, l'énergie est peu ou mal canalisée et accumulée, elle favorise des **perturbations internes** : anxiété, troubles de la communication, fatigue, hypersensibilité, écoute sélective ...

Le système de communication est perturbé :

- Parasitage
- Déformations
- Ecoute réduite ou orientée
- Compétence d'expression réduite
- Choix de vocabulaire péjoratif
- Projections
- Absence d'empathie
- Reformulation absente ou détournée
- Cadre de référence de l'autre ignoré.



LE RELAIS AGRESSIF

C'est le **moment de l'agression** qui se définit comme un comportement physique ou psychologique destiné à faire mal, ici au sens figuré.

L'agression apparaît, après le précédent relais comme une issue au conflit interne né de l'interprétation affective, émotionnelle du désaccord. Comme il faut en sortir et s'épargner, l'agression permet d'extérioriser ce qui pourrait être dangereux pour soi.

A ce stade, le **désaccord commence à s'oublier**, car l'attaque que constitue l'agression peut, et dans le conflit, entraîne toujours une riposte.

Le désaccord s'incarne dans les personnes en conflits. Il y a changement, ou apparition d'une cible, que l'autre est devenu instantanément lors de l'agression.

L'agression peut avoir des degrés de violence très différents, du plus fort au plus faible. Elle produit de toute façon la même réaction, qui est la défense et donc une agression nouvelle de l'autre en réponse. Et ce, même dans un conflit larvé, latent.

Le conflit latent se caractérise par la violence très faible des agressions, ou bien l'absence d'agression externe, mais par l'accumulation d'agression interne aux protagonistes (désaccord + relais culturel) ou (relais culturel + affectif + diffusion + fascination), sans jamais entraîner d'agression véritable, c'est-à-dire d'expression directe du conflit.

LE RELAIS DEFENSIF

C'est la **riposte** à l'agression lorsqu'elle surgit. Pourquoi en faire un relais ? Car il arrive que l'agression ne donne pas lieu à réponse. C'est ce qui arrive dans les conflits latents, dans lesquels l'adversaire, objet de l'attaque, préfère retourner contre lui-même, ou diffuser le conflit (recherche d'alliés), avant de riposter frontalement.



LE RELAIS DE L'ENFERMEMENT

A cause du stress, de l'agression et de la riposte, les adversaires vont s'enfermer dans un système relationnel, sorte de conditionnement, qui les éloignera encore un peu plus de la possibilité de comprendre la source du conflit : le désaccord.

Ce système est ferme, sorte de guerre de tranchées, assortie d'actions et de réactions sans fin.

C'est ici que se situent les jeux tactiques, dans lesquels les protagonistes vont mettre leurs ressources, leur intelligence au service du conflit, avec comme finalité consciente, la défaite, l'affaiblissement, l'épuisement de l'autre, et vont agir jusqu'à ce qu'ils obtiennent l'un ou l'autre.



LA GUERRE DES TRANCHEES

Les attaques et ripostes peuvent être de toutes sortes : de la plus directe et immédiate à la plus détournée et la plus différée, de la plus primaire à la plus sophistiquée.

Elles peuvent être verbales ou non verbales, écrites ou orales, en présence ou en l'absence de l'adversaire.

Elles ont toujours **le même objectif** : éliminer l'autre, l'affaiblir, le pousser à réagir pour chercher la confirmation qu'on est dans son bon droit.

C'est à ce stade qu'apparaissent les **faux motifs du conflit** ; les adversaires cherchant à se renforcer à leurs propres yeux en inventant des justifications, des désaccords imaginaires.

LE RELAIS DE LA DIFFUSION

Rares sont les conflits qui demeurent circonscrits à la relation entre les adversaires. Chaque protagoniste peut développer une stratégie, qui va consister à **mettre le feu à l'environnement**, à chercher ailleurs que dans la relation les moyens de gagner :

- Par la **rumeur**, le **discrédit** ou la **dévalorisation** de l'adversaire
- Par la **recherche d'alliés dans son voisinage** plus ou moins immédiat

Le conflit alimente les conversations entre collègues. Il entretient les **communications informelles**, et par là, soudent les affinités, surtout lorsque l'ennemi est commun.

Des solidarités apparaissent, les conflits se déplacent et parfois d'interindividuels, ils deviennent **inter-groupeux, inter services, inter-équipes**.



LE RELAIS DE LA FASCINATION

A ce stade, le conflit est totalement **structuré**. Le désaccord est enfoui sous le flot des multiples attaques, des chocs émotionnels, du conditionnement relationnel.

Chaque protagoniste n'a presque plus les moyens pour comprendre les racines du conflit, et en sortir autrement que par la **rupture** (départ, meurtre ou défaite totale de soi et de l'autre).

Le conflit a toutes les caractéristiques du **phénomène obsessionnel**. Les ennemis ne voient plus que la surface des choses, l'apparence, les jeux. Ils sont à l'affût de la moindre faille dans le système de l'autre, alimentant, en les détournant parfois, toutes les raisons qu'ils ont de poursuivre la lutte.



LA DEPRESSION

Ce parcours du désaccord au conflit constitue une véritable répression psychologique, à travers laquelle chacun est confiné dans un système étroit de tactique personnelle, de stratégie, parfois sophistiquée, et destinée à faire tomber l'autre, qui oriente les comportements vers la mesquinerie, la violence, la mauvaise foi et met l'intelligence au service de ce système.

L'attitude de l'autre est soumise au prisme d'interprétations, qui nourrissent le conflit, même si celui-ci cherche la réconciliation ou si la démarche est amicale, la méfiance est partout.



FFADL
FORMATION FUNÉRAIRE

LES ETAPES DU CONFLIT

LE CONFLIT

RELAIS DE LA DIFFUSION

RELAIS DE L'ENFERMEMENT

RELAIS DEFENSIF

RELAIS AGRESSIF

RELAIS AFFECTIF

RELAIS CULTUREL



LE DESACCORD

L'IMPACT – LE COUT

La liste des coûts que le conflit provoque est longue.

Au plan individuel :

- Energie dépensée inutilement
- Fatigue
- Baisse de la qualité du résultat
- Vie privée entamée
- Santé fragilisée, dépression, maladies psychosomatiques

Au plan professionnel et organisationnel

- Qualité et productivité réduite
- Processus de prise de décision perturbé
- Insécurité professionnelle
- Démotivation, insécurité au niveau d'une équipe
- Départs
- Recherche de protection
- Perte de confiance
- Perte de temps



STRATEGIES ET RESOLUTIONS

Il s'agit bien de **résolution du conflit et non pas du désaccord**, puisqu'il faut séparer ces deux temps. Le conflit est une suite de dérapages, qui éloignent les adversaires de la source originale, qui est le désaccord, manière négative de le résoudre en l'occultant, en construisant un système relationnel dans lequel le désaccord aura, en lui-même, moins d'importance que la guerre et la recherche forcenée de la victoire de soi et de la défaite de l'autre.

Il s'agira donc de **réassocier les partenaires** pour retrouver la source :le désaccord et mettre en œuvre une **négociation** pour le résoudre.

Qu'il s'agisse de conflit dans lequel **on est engagé**, ou bien de **conflit sur lequel on doit intervenir** pour des raisons d'encadrement d'équipe, la démarche est la même, ou plutôt les principes de la démarche sont les mêmes.

Il est nécessaire d'écarter les modes d'action traditionnels qui sont autant de non-résolution :

- 1. L'arbitrage** qui n'est pas la médiation, et qui consiste à départager les adversaires ou à demander à être départagés par un tiers (fonctionnel ou supérieur hiérarchique). L'arbitrage fait l'économie d'une recherche du sens du conflit (recherche du désaccord profond), et fait appel à une analyse très sommaire du conflit par l'audition des parties en présence. L'arbitre a souvent une vision non suffisamment distancée, ses filtres individuels interviennent dans l'interprétation qu'il se fait du conflit. Il n'est **jamais neutre**. Par ailleurs, les adversaires arrivent avec le souhait, souvent exprimé, que l'arbitre leur donnera raison et qu'il les aidera donc à battre l'autre. De deux choses l'une, ou bien effectivement il approuvera l'un des deux adversaires et le conflit ne sera pas résolu et à tout moment resurgira, ou bien le perdant en conservera une amertume nuisible à son travail et qui risquera de coûter cher à l'organisation (départ par exemple), ou bien l'arbitre cherchera à synthétiser les positions et il ne fera qu'ajouter un troisième point de vue aux deux en présences. De plus, les adversaires repartiront avec la même insatisfaction qu'au départ, et le conflit se poursuivra de plus belle.
- 2. L'appel au bon sentiment.** Très dangereux pour un cadre qui alors risque de s'impliquer personnellement, et par ailleurs, les adversaires peuvent avoir le sentiment d'être manipulés. De toute manière, la méthode ne sert à rien puisqu'elle n'aborde jamais les racines du conflit.



- 3. L'autorité.** Pour un cadre impliqué, ou un cadre arbitre, les recours à l'autorité, à l'injonction « ça suffit », ne sert à rien non plus. Le conflit au mieux rentrera dans une phase larvée. Au pire, il provoquera le départ d'un des deux adversaires, ou bien les deux.

- 4. Le départ.** A première vue, on peut penser que le départ est une solution. Il peut l'être si le conflit et ses conséquences (son enracinement, sa structuration) sont tels qu'il n'existe aucune solution. Il demeure un échec, qui coûte à l'organisation et au cadre (coût psychologique, réputation entamée, recrutement et intégration d'un nouveau collaborateur. Pour soi, recherche d'un autre emploi, intégration, insécurité, amertume pour ce qui apparaît comme une rupture, un accroc de carrière).



GESTION PAR AUTO-ANALYSE ET NEGOCIATION

La résolution va consister à définir des stratégies pour chaque relais, qui ont permis de passer simultanément, ou progressivement, du désaccord au conflit pour, en sens inverse, créer les conditions du dialogue autour de ce désaccord et apporter des solutions à ce problème.

A chaque étape, définition d'objectifs sous la forme d'une proposition affirmative commençant par je.

1ERE ETAPE – LE STOP

Volonté d'arrêter les frais par analyse des coûts :

A quoi me sert le conflit ? Qu'est-ce que je recherche ?

- J'ai raison
- Abattre l'autre
- Imposer ses vues
- Exister dans l'organisation
- Eviter les vrais problèmes
- Dissimuler son incompetence
- Affirmer son autorité et son pouvoir

Qu'est –ce qu'il me coûte ?

- Coût personnel
- Coût pour l'organisation



Questions sur l'adéquation entre les moyens et les objectifs :

Donc entre ce que je recherche, ce que j'obtiens et ce que ça me coûte pour l'obtenir ?

Si coût > résultats : résolution nécessaire du conflit

Je ne nourris plus le système :

1. Je ne joue plus = système d'action = réaction
2. Je ne riposte plus, ni n'agresse
3. Je ne diffuse plus = plus d'allusion au conflit dans mes échanges informels, plus de recherche d'alliés, je calme le jeu

2EME ETAPE – AUTO ANALYSE

Je me libère du relais culturel : Ou / Ou
Rapports de force
Paillasson
Innocence
Recherche d'alliés

Je suis co-responsable du conflit (pas nécessairement du désaccord).

L'entretien du conflit est aussi de mon fait.

Je suis partie prenante du désaccord.

Nous pouvons trouver une solution médiane pour envisager le désaccord.

La violence génère la violence.

Il faut co - exister en situation professionnelle.



Je gère mon stress :

Nous pouvons maîtriser à terme le désaccord.
Je me protège de l'autre.
Je n'ai pas peur de ma peur.
L'autre ne m'impressionne pas.

Je cherche les sources du conflit :

Où est le désaccord ?
Quel est le problème ?

- Ciblage du point critique
- Recherche des causes
- Recherche de solutions
- Priorités, planning

J'observe l'autre, comment le conflit marche. Qu'est-ce qui a provoqué mes ripostes ?

3EME ETAPE – LE DIALOGUE

Muni et fort de votre auto-analyse, il s'agit d'inviter l'autre à dialoguer.

1. Préparation du canevas de l'entretien.
2. Invitation : vos objectifs → Comprendre sa position
Donner son point de vue
3. Déroulement : faire parler l'autre en premier
 - Son point de vue : distinguer avec lui ce qui est de l'ordre du conflit et ce qui est de l'ordre du désaccord
 - Reformulations, questions ouvertes : Conflit, approbations, désaccord, en réserve



- Votre point de vue sur le désaccord, c'est-à-dire sur des faits en marquant sa coresponsabilité sur les questions qui ont trait au conflit.
- Chercher à partir de là une plateforme d'accords partiels et des objectifs en terme d'action : que fait-on ?

- Date d'un prochain entretien

MEDIATION

Même travail. Cette fois d'ordre pédagogique avec un des protagonistes afin qu'il en charge son auto-analyse, puis avec l'autre et les amener ensuite à se réunir hors de votre présence. Assurer un suivi.