

L'Agir Méthodologique

Gestion de conflits *Analyse, positionnement et modes de réaction*

Yves Bodart



Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

Table des matières

1. Introduction	9
2. La notion de conflit	13
3. L'analyse des situations conflictuelles	17
Les objets du conflit	
Les cinq niveaux d'analyse d'Ardoino	
Une grille d'analyse stratégique inspirée de Crozier et Friedberg	
4. Un panorama de méthodes	29
5. Les modes d'intervention préliminaires	31
La question du positionnement	
Sept attitudes fondamentales	
Mes enjeux	
6. La confrontation directe	37
La contrainte : méthode « Gagnant/Perdant »	
La verbalisation	
La coopération : méthode « Gagnant/Gagnant »	
La négociation	
La médiation	
7. Des méthodes facilitatrices	49
Le DESC de S. et G. Bower	
Le quadrant d'Ofman	
L'assertivité	
8. Les méthodes structurelles	57
L'arbitrage	
L'intervention de la hiérarchie	
Les modifications organisationnelles	
9. En guise de conclusion	61
Bibliographie	65

1. Introduction

Le conflit est une réalité incontournable et prend une place importante dans nos rapports sociaux, que ce soit à l'échelle d'un couple, d'un groupe, d'une organisation ou de la société dans son ensemble. Depuis quelques années déjà, la formule "gestion de conflits" est utilisée pour nommer la démarche qui vise à "gérer" ce qui est généralement considéré comme un problème. C'est que le conflit reste le plus souvent mal vécu. Bon nombre de personnes gardent des frustrations, des cicatrices, des rancœurs suite à des situations conflictuelles rencontrées dans leur vie privée ou professionnelle. Il en va de même au niveau des organisations. Tantôt, les conflits débouchent sur des crises importantes et perturbent le fonctionnement de l'établissement et les relations interpersonnelles ; tantôt, les conflits couvent en sourdine, sans éclater au grand jour, mais favorisent un climat de méfiance, d'individualisme ou de non-collaboration.

Face à certains conflits, nous nous retrouvons soudainement désarmés. Ici, l'analyse intellectuelle ne suffit pas. En effet, dans ceux qui nous touchent personnellement, nous risquons de perdre notre sang froid ou d'adopter des attitudes qui ne nous ressemblent pas, quelles que soient les capacités cognitives que nous pouvons développer dans des tas d'autres situations. L'implication affective vient modifier les règles du jeu. Nos émotions s'entrechoquent avec celles des autres, eux-mêmes pris dans la tourmente affective de la situation conflictuelle. Et puis, nos émotions nous renvoient à nous-mêmes. La peur et la croyance qu'il n'y a pas moyen de sortir de ces situations de désaccord « qui nous pourrissent la vie » risquent alors de provoquer des réactions d'agressivité ou de repli peu propices au développement de collectivités, d'institutions, d'associations et de coopératives démocratiques.

Aborder le différend, la crise, aller vers l'autre, exprimer respectueusement son point de vue, proposer des pistes de solution : tout cela procède d'un esprit d'ouverture. La relation à l'autre peut s'améliorer après la résolution d'un conflit. La coopération qui dépasse la mésentente peut produire un effet boule de neige vers une société plus équitable, plus solidaire et plus pacifique.

Ce livret vise à faciliter la transformation des appréhensions. Car "gérer les conflits", cela s'apprend. Il y a moyen de mieux les vivre et de voir l'autre (mon adversaire ?) non comme un être malveillant, mais comme une personne qui pense et ressent les choses différemment. Il ne s'agit plus de le juger, le vaincre ou le fuir, mais de tenter de le comprendre, de lui exprimer ses besoins, ses demandes et ses limites tout en lui montrant que les siens sont entendus.

Mais, pour tenter l'aventure, les croyances et représentations au sujet du conflit sont à questionner, voire, à déconstruire. C'est dans ce contexte qu'une formation à la gestion de conflits peut prendre tout son sens. J'y assigne les trois objectifs suivants :

- Améliorer sa capacité à analyser les situations conflictuelles dans leurs différentes dimensions (personnelles, interpersonnelles, organisationnelles, sociétales, etc.), ce qui implique une démarche de prise de recul, de mise à distance ;
- Clarifier son positionnement habituel en situation conflictuelle, en identifiant ses propres attitudes, en écoutant et entendant la manière dont ces attitudes sont reçues par les autres ;
- Envisager la diversité des méthodes possibles en gestion de conflits. À partir de là, à partir de l'ouverture ainsi créée, prendre conscience que d'autres façons de faire existent et les expérimenter pour élargir son répertoire d'attitudes.

Les notes qui suivent s'inscrivent donc idéalement dans le cadre d'un processus de formation combinant une approche théorique et un travail de mise en situation. Ce processus poursuivrait un double objectif. D'une part, il aurait une visée didactique, en ce sens qu'il permettrait de comprendre ce qui se passe, de l'intérieur, à partir de ses ressentis dans une série de situations vécues dans l'"ici et maintenant". D'autre part, il favoriserait un travail personnel, à partir de la prise de conscience de ses attitudes et des réactions qu'elles suscitent chez autrui. Ce sera le versant théorique qui apparaîtra au niveau de cette publication, le côté pratique se développant dans des exercices et dans la méthodologie de modules de formation spécifiques. J'aborderai d'abord la notion même de conflit. Quelles représentations en avons-nous ? Comment l'appréhende-t-on ? À partir de quel moment, parle-t-on de conflit ? À partir de quelles caractéristiques, de quels critères peut-on le définir ? Comment les personnes impliquées perçoivent-elles et vivent-elles le fait de se trouver dans une situation conflictuelle ?

Je me référerai ensuite à l'analyse des situations conflictuelles. Il s'agira, d'une part, de distinguer les niveaux et types de conflits, d'autre part, de comprendre ce qui s'y déroule en termes de jeux d'influence, d'enjeux, de règles ou de fantasmes, de construction et de déconstruction, de positionnement, de gains ou de pertes. Analyser une situation conflictuelle dans son contexte constitue une démarche préliminaire indispensable à la recherche de solutions. Une analyse compréhensive permettra une sélection plus judicieuse d'interventions adaptées, choisies dans le panorama non exhaustif des méthodes présentées dans ce livret.

Le cinquième chapitre envisagera la question du positionnement car tout dépend de la manière de vivre le conflit. Comment y sommes-nous impliqué·e·s, professionnellement, affectivement, financièrement...? Sommes-nous dans le conflit ou en dehors ? Quels sont nos intérêts à le gérer?

Les chapitres suivants s'attacheront à déplier une panoplie de méthodes de gestion de conflits. Nous ne pouvons pas nous contenter de la justification si souvent formulée après coup : « Je n'avais pas le choix ! ». Entre la fuite et le passage en force, s'échelonnent diverses réactions possibles qui sont autant de méthodes, de façons de gérer une situation. Nous pouvons choisir d'intervenir ou pas, et le cas échéant, préciser le moment de l'intervention, en définir les modalités, apprendre à réagir d'une autre façon... Une attention particulière sera accordée à deux modes de réaction spécifiques : la négociation et la médiation.

2. La notion de conflit

« Qu'est-ce qu'un conflit ? »

Répondre à cette question n'est pas chose aisée. Certains voient des conflits là où d'autres n'en voient pas. Certains souffrent ou fuient, là où d'autres ne se rendent compte de rien, s'amusent ou se complaisent. La notion de conflit est donc très subjective. Une situation conflictuelle est vécue très différemment par les individus et les groupes qui y sont confrontés.

Nos représentations mentales à son sujet divergent. Dès lors, pour adopter une démarche d'analyse opérationnelle, il me semble utile d'énoncer une définition de référence qui le permet :

Un conflit est une rencontre d'éléments (opinions, sentiments, actions à entreprendre) qui sont en opposition et pour lesquels chacune des parties impliquées agit pour faire valoir son point de vue, pour faire aboutir ses objectifs ou ses intérêts¹.

Selon cette définition, un conflit survient, en premier lieu, lorsqu'une opposition apparaît entre deux ou plusieurs éléments. Dans certains cas, nous nous rendons compte qu'il n'y a pas vraiment d'opposition entre les parties. Il se peut, en effet, que règne un malaise ou une tension diffuse, que plusieurs parties déplorent le côté insatisfaisant d'une situation sans qu'il y ait une opposition explicite et claire entre elles.

Le deuxième critère constitutif de l'existence d'un conflit réclame, en outre, que les parties impliquées s'efforcent chacune de faire valoir leur point de vue. Si cette seconde condition n'est pas remplie, l'opposition se règle d'elle-même.

C'est le cas, par exemple, quand un ou une chef-fe impose sa décision à ses subordonné-e-s qui se plient à la décision hiérarchique sans réclamer même s'ils ou elles avaient un autre avis au départ.

Évidemment, les choses ne sont pas toujours aussi simples. S'il y a une opposition entre deux personnes, et que l'une des deux renonce à défendre son point de vue, le conflit n'apparaît pas

1 D'après Jean-Jacques Legrand, syllabus de formation non publié, C.D.G.A.I.

de manière ouverte entre les parties, mais il peut alors se situer « à l'intérieur » de l'individu. Résigné ou soumis, il est en conflit interne entre deux attitudes qu'il aurait pu et pourrait encore adopter : se soumettre ou se défendre. Pour plus de commodité, ce conflit intérieur, hypothétique, n'est pas pris en compte par notre définition de référence.

La situation de conflit nécessite donc l'existence d'un différend entre deux ou plusieurs parties, différend qui ne se résout pas de lui-même. Mais la reconnaissance de l'état de conflit n'implique pas, nécessairement, le recours à des méthodes agressives ou violentes de la part des protagonistes. Qui dit conflit ne dit pas, automatiquement, bagarre, coups bas ou usage de la force. Il semble bien que de telles pratiques hantent les esprits et que leur utilisation potentielle conditionne la manière dont est vécue la situation conflictuelle. Cette croyance nous renvoie aux images, aux représentations que nous nous en faisons. Le plus souvent, ce sont les visions négatives qui dominent, stigmates des situations mal résolues, celles qui nous ont laissé un goût amer, un sentiment d'injustice, celles qui nous ont fait perdre un ou une ami·e.

Divers éléments caractérisent, en effet, l'influence négative des conflits :

- Affecter le bien-être psychologique des personnes : tensions, stress, frustrations, débordements émotionnels, craintes de souffrir et de perdre... ;
- Produire un gaspillage important de ressources : temps, énergie, argent... ;
- Provoquer des ressentiments, des rancœurs, en particulier dans les cas où les protagonistes sont amenés à continuer à se voir, à travailler ensemble après le conflit : relation de confiance entamée, sentiment de solidarité rompu... ;
- Privilégier des buts immédiats ou secondaires, au détriment d'objectifs plus permanents et plus importants...

Sans nier ces aspects de la réalité, les conflits peuvent, parallèlement, présenter des côtés intéressants. Au niveau de leur influence positive, se trouvent les éléments suivants :

- Identifier un problème, le mettre en lumière, le faire émerger ;
- Lui trouver une solution constructive ;

- Amener des personnes à se découvrir, à se rencontrer, à changer leur mode de relation ;
- Initier une évolution : la situation, après un conflit, sera toujours différente de celle qui lui a donné naissance ;
- Provoquer une transformation en la rendant plus acceptable : un changement est mieux accepté au sortir d'une situation de crise que lorsque « tout va bien ».

Même si elle se dit démocratique, notre société valorise généralement le non-conflit et la soumission aux rapports hiérarchiques. L'influence négative du conflit est mise en exergue, tout comme les conséquences prétendument néfastes des attitudes visant à le faire émerger. En réalité, tout dépend de la manière dont le conflit se règlera, se transformera. Nos manières de faire, nos modes de réaction sont également susceptibles d'évoluer. Conjointement, c'est notre vision du conflit qui peut s'en trouver modifiée, positivée. Apprendre à mieux assumer notre position et nos réactions en situation conflictuelle pourra nous amener à en reconnaître les vertus : signe d'ouverture, de mouvement, de vie...

3. L'analyse des situations conflictuelles

Les objets du conflit

Pour comprendre ce qui se passe dans des situations conflictuelles, il peut être utile d'opérer des distinctions entre elles. Il existe de nombreuses typologies ; celle présentée ici porte sur les objets du conflit. Puisque le conflit suppose l'existence d'une divergence, d'un désaccord, sur quoi porte le différend ?

Plusieurs objets de désaccord apparaissent dans un même conflit, et le différend peut se déplacer de l'un à l'autre :

- **Les faits ?**

Par exemple, un(e) automobiliste conteste le fait que le·la conducteur·trice de la voiture qu'il·elle vient de percuter ait mis son clignoteur avant de tourner...

- **Les buts ?**

Des professeurs affirment qu'une formation de promotion sociale poursuit un objectif de sélection tandis que leurs collègues défendent qu'elle vise d'abord l'épanouissement personnel des étudiant·e·s...

- **Les méthodes ?**

Des parents discutent de la façon de s'y prendre pour que leur enfant mange seul·e...

- **Les rôles ?**

Tout ce qui touche à la délimitation de « Qui fait quoi ? ». Est-ce le rôle du ou de la responsable du service de remplacer un ou une éducateur·rice absent·e ? Certaines tâches sont prises par plusieurs, et d'autres, par personne...

- **Les compétences ?**

Plusieurs protagonistes d'une situation professionnelle ne s'accordent pas sur la compétence de l'un·e ou de l'autre...

- **Les intérêts ?**

Deux ou plusieurs personnes veulent la même chose : un jouet, un poste à responsabilités, l'attention d'une personne...

- **Les valeurs ?**

Quand un·e coordinateur·trice attache davantage d'importance à la tolérance, tandis qu'un·e autre recherche surtout l'efficacité.

Il sera également intéressant de nous interroger sur l'objet du différend se cachant derrière un ou plusieurs conflit(s) apparent(s), et donc, de chercher la présence éventuelle d'un conflit latent.

Ce qui importe, en dernière analyse, est de spécifier l'objet autour duquel se cristallise le plus nettement l'opposition. L'engagement émotionnel des parties constitue ici un critère déterminant. Dans certaines situations, nous aurons peut-être du mal à identifier l'objet du conflit parce que les raisons du désaccord nous apparaîtront futiles en regard de la manière dont les choses se passent, se disent et sont vécues par les protagonistes. Dans la typologie venant d'être présentée, l'objet du conflit porte sur le contenu. Mais, parallèlement, il arrive souvent que des enjeux relationnels transpirent et débordent.

Peut-être qu'un protagoniste n'est pas d'accord sur une méthode de travail ou n'a-t-il pas les mêmes intérêts que « son adversaire ». Mais ce qui l'énerve par-dessus tout, c'est la façon dont l'autre lui parle, c'est son manque de considération.

En effet, « toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une métacommunication. » (Watzlawick *et al.*, 1979/1967, p. 52) Lorsqu'une communication "passe mal", l'aspect relationnel prend le pas sur le contenu des paroles échangées.

Si nous sommes en conflit avec quelqu'un "qui nous crie dessus", il est bien possible que nous n'entendions même plus ce qu'il ou elle nous dit, trop préoccupé·e·s, et sans doute en colère, par la manière dont nous sommes traité·e·s et qui ne nous convient pas du tout.

Dans l'effervescence et l'aveuglement de certaines joutes verbales, il n'est plus possible de distinguer à propos de quoi se situe le désaccord. Quand les tensions se seront apaisées, cette distinction deviendra plus simple à réaliser.

Le travail d'identification de l'objet du conflit permettra de rechercher, si possible ensemble, des pistes de solution. Le problème persistant se situe, peut-être, au niveau de la relation

et c'est sur ce point qu'il y a lieu de travailler plus longuement. L'objet du conflit apparaît, alors, comme un prétexte à remettre en jeu la manière dont les personnes et les groupes impliqués veulent définir leur(s) relation(s).

Les cinq niveaux d'analyse d'Ardoino

Jacques Ardoino (1965) distingue cinq niveaux de lecture de la complexité d'une situation. Cette multiréférentialité peut être utilisée comme méthode d'analyse pour la compréhension des conflits. Toute situation conflictuelle s'inscrit dans des champs multiples et revêt des sens différents pour les personnes qui y sont impliquées.

Cette démarche permet de présenter, de décrire une situation conflictuelle, d'en dégager quelques caractéristiques spécifiques. Ensuite, le travail d'analyse, proprement dit, repose sur quelques idées maîtresses : un même conflit peut être vu, compris, interprété à différents niveaux, ce sont les niveaux de lecture de la réalité sociale. Même si un ou deux niveaux sont plus apparents, tous interviennent dans n'importe quelle situation. Certaines stratégies de résolution de conflit s'appliquent adéquatement à un niveau, mais se révèlent peu efficaces à un autre. Dès lors, si nous nous limitons à un ou deux niveaux de lecture, nous risquons d'occulter un autre, important, en nous privant de pistes d'interventions fécondes.

1. Niveau individuel

Une première façon d'expliquer un conflit consiste à rechercher une ou des personnes responsable(s). Nous allons alors investiguer du côté des caractéristiques personnelles de tel ou tel individu. Nous rechercherons les failles, le manque de compétence ou les mauvaises intentions d'une personne en particulier. Ceci aboutira à désigner le(s) fauteur(s) de trouble, responsable(s) du conflit. Inversement, nous mettrons en exergue les qualités d'un ou une autre, pour expliquer un bon fonctionnement ou suggérer une piste de solution. Cette perspective, répandue, est basée sur une vision psychologisante et individualiste des événements. Nous allons chercher, uniquement, l'explication du côté individuel, avec le risque d'en rester au stade de l'identification d'un "bouc-émissaire", d'envoyer

le "malade" en psychothérapie ou d'exclure le "mauvais sujet". Le bouc-émissaire identifié ne sera pas le même en fonction de la personne qui effectue l'analyse des faits avec ce niveau de lecture.

Informations recherchées au niveau individuel :

- traits de caractère de cette personne, style de personnalité, façons habituelles de réagir, attitudes, comportements caractéristiques...
- compétences ou incompétences aux niveaux professionnel, relationnel, social...
- enjeux, buts conscients ou inconscients personnels, hypothèses concernant ses intentions cachées ou ses problèmes personnels...

2. Niveau interpersonnel, relationnel

Les aspects relationnels et affectifs sont fréquemment invoqués pour expliquer des problèmes conflictuels. Nous allons expliquer le conflit à partir des relations entre les individus et, notamment, en fonction de la communication interpersonnelle et des aspects socio-affectifs. Les personnes impliquées dans la situation se parlent-elles, et si oui, comment se parlent-elles ? Ont-elles des "atomes crochus" ? Les modalités et le contexte des communications rendent souvent celles-ci peu efficaces, ce qui débouche sur des malentendus, des perceptions divergentes, des procès d'intention... L'ensemble de ces problèmes peut prendre toute la place et masquer d'autres niveaux d'analyse. Ce niveau de compréhension des situations débouche sur une série de pistes de solution axées sur la communication, l'expression du ressenti, la verbalisation, la médiation interpersonnelle...

Informations recherchées au niveau interpersonnel :

- relations fortes entre deux personnes, soit d'affinité ou de complicité, soit de mauvaise entente...
- complémentarité professionnelle, amitié, relation affective, enjeux sexuels...
- conflit de compétence, rivalité pour l'obtention d'un poste, divergences idéologiques, incompatibilité d'humeur ou de caractère...

- modes de communication entre ces personnes : prennent-elles le temps de se parler, d'écouter l'autre, de vérifier les informations officielles, de s'expliquer, d'échanger au sujet d'avis divergents ?...

Ces phénomènes de communication dépendent également de ce qui est appelé « la dynamique du groupe », le troisième niveau de lecture.

3. Niveau groupal

Cette autre recherche d'explication fait appel à des notions telles que les jeux d'influence, les conflits de *leadership*, les normes du groupe, le sentiment d'appartenance, le climat collectif²...

Informations recherchées au niveau groupal :

Identifier d'abord les différents groupes concernés par le conflit ; dans chaque groupe, repérer :

- les difficultés de communication, lesquelles s'amplifient dans un groupe car les différent·e·s interlocuteur·rice·s ne donnent pas tous·tes les mêmes significations aux messages envoyés par telle ou telle personne ;
- les prises de rôles qui peuvent générer des rivalités, des confusions, des débordements d'attribution, des désistements implicites.... ;
- la répartition de l'influence et la lutte pour le *leadership*, pouvant se révéler particulièrement énergivore car la reconnaissance du *leader* représente un enjeu majeur de la dynamique groupale et nécessite l'approbation de la majorité des membres...
- les sous-groupes, pouvant déboucher sur la formation de clans ; les alliances dont certaines sont fondées sur les affinités tandis que d'autres se révèlent essentiellement stratégiques...
- les normes explicites et implicites qui, si elles ne sont pas respectées, entraînent la désapprobation ou la mise à l'écart par les autres membres du groupe...

2 Pour un développement de ces notions, nous renvoyons les lecteur·rice·s vers le livret *Les phénomènes de groupe*, 2018, C.D.G.A.I.

- ce qui contrarie la cohésion et la bonne ambiance dans le groupe, en particulier, l'imaginaire groupal pouvant amener des phénomènes émotionnels, souvent inconscients, à prendre le pas sur des attitudes rationnelles...

4. Niveau organisationnel

La prise en compte des facteurs organisationnels n'est généralement pas le premier niveau de lecture des situations conflictuelles. Au contraire, nous avons souvent tendance à comprendre les choses à partir des facteurs individuels ou relationnels et, souvent, nous en restons là. Voir les choses au niveau organisationnel suppose une faculté d'analyse du cadre, du contexte, de la structure et du fonctionnement de l'ensemble. Certains phénomènes, certaines configurations, certains dysfonctionnements dépendent moins des individus que du système. Donc, remplacer une personne par une autre n'est pas toujours une solution adéquate. En termes de solution, les méthodes organisationnelles s'appuient sur l'introduction de modifications dans le fonctionnement, sur la mise en place de dispositifs particuliers, sur la création de postes de liaison, sur l'élaboration de nouvelles modalités de communication...

Informations recherchées au niveau organisationnel :

Les finalités :

- définition de la mission, des finalités de l'entreprise et des objectifs à atteindre...
- modalité de diffusion de la mission et des objectifs...
- incidence de l'évolution du contexte environnemental (sociologique, politique, économique, territorial) sur la définition des objectifs de l'organisation ; identification des acteur·rice·s internes jouant un rôle à ce niveau...

L'infrastructure :

- disposition des locaux et impact sur les relations...
- organisation des horaires et impact sur les relations...
- contraintes budgétaires et impact sur les relations...

La division du travail et la coordination :

- clarté de l'organigramme...

- composition de l'assemblée générale et de l'organe d'administration...
- identification des catégories d'acteur·rice·s, de leurs intérêts et enjeux respectifs...
- définitions des rôles et des fonctions (sont-elles claires, bien acceptées, effectives ?)...
- exercice de la fonction de contrôle...
- diffusion et circulation de l'information officielle...
- identification des réseaux de communication informelle...
- modalités de coordination à l'intérieur des unités et entre celles-ci...
- clarté des modes de prise de décision, aux différents niveaux...
- identification des règles, explicites ou implicites...
- façon dont l'environnement influe sur la structure interne, et *vice versa*...
- existence de lieux d'échanges permettant la gestion des difficultés concernant :
 - le travail, les tâches individuelles ou collectives...
 - les relations entre les membres ou travailleur·euse·s...
 - les relations entre les différents niveaux hiérarchiques...
 - les relations entre les différents services ou unités de l'organisation...

5. Niveau institutionnel

La cinquième lecture est sans doute la plus difficile. Elle suppose une analyse fine de ce qui n'est pas explicité. Il ne s'agit plus de décrire une structure et un fonctionnement, mais plutôt de rechercher leurs fondements. Quelles sont les valeurs et les forces – instituées et instituanes – faisant que les choses sont comme elles sont ? Quels sont les pratiques et les usages valorisés par l'institution ? Qu'est-ce qui est de bon ton et pourquoi ?

L'institution, c'est autre chose que l'organisation. C'est, en quelque sorte, l'histoire de la maison, inscrite dans les murs, dans les textes, dans les mentalités, au point d'influencer insensiblement, mais fondamentalement, les décisions de tous ordres. Ce sont des valeurs, véhiculées par les membres influents, ayant acquis force de loi, au fil du temps. Cette analyse peut révéler les

valeurs dominantes présentes dans l'institution (une idéologie religieuse, autogestionnaire, ouvrière, militaire...). Mais elle peut aussi révéler une dialectique conflictuelle récurrente entre des valeurs opposées. Ces conflits de valeurs réapparaissent périodiquement dans les organisations, en particulier dans les moments de changement ou de crise. Les valeurs de l'institution peuvent également être malmenées par l'évolution de la société. Dans cette analyse, il s'agit de révéler les conflits de valeurs, qu'ils soient institutionnels ou sociétaux.

Informations recherchées au niveau institutionnel :

- identification des forces présentes au moment de sa fondation (par « forces », il faut entendre : familles, collectifs, partis politiques, associations, groupes de coopérateur·rice·s, groupes d'actionnaires, sociétés extérieures, pouvoirs publics, organisations syndicales, etc.)...
- repérage de grandes dates ayant marqué son histoire, notamment, celles de l'arrivée d'autres forces...
- caractéristiques de l'esprit maison, de l'idéologie dominante...
- description de ce qui s'est passé lors de moments-clés (tels que les grands conflits, les changements de hiérarchie, les partenariats, les déménagements, les restructurations, les fusions, etc.)...
- identification de conflits de valeurs entre les représentant·e·s de l'idéologie dominante et d'autres acteur·rice·s porteur·euse·s de projets ou de valeurs minoritaires...
- informations sur la manière dont se sont résolus ces conflits et le sort réservé à ceux et celles de ses membres qui proposent des choses différentes...
- identification de valeurs divergentes entre différentes catégories d'acteurs...
- identification de valeurs divergentes entre différents secteurs ou implantations de l'organisation...
- identification de valeurs nouvelles au sein de la société globale, valeurs qui remettent en question les valeurs dominantes de l'institution. Comment celle-ci gère-t-elle cette opposition ?...

Une grille d'analyse stratégique inspirée de Crozier et Friedberg

Pour revenir au niveau organisationnel, les situations conflictuelles peuvent y être abordées à partir des concepts de « l'analyse stratégique » de Michel Crozier (1977). Cet auteur, associé à Erhard Friedberg, a développé l'idée selon laquelle chaque « acteur », quelle que soit sa position au sein d'une organisation, dispose d'une marge de manœuvre à l'intérieur de laquelle il met en œuvre des stratégies plus ou moins pertinentes. Pour Crozier et Friedberg, un acteur peut être un individu, un groupe d'individus ou même, une institution.

Inspirée des travaux de ces auteurs, la grille d'analyse stratégique, proposée dans ce livret, vise notamment à découvrir la marge de manœuvre des différents acteurs impliqués dans une situation conflictuelle, à partir de ce que l'on peut appeler leurs « logiques d'action et d'intérêt » respectives. La méthode d'analyse repose sur trois démarches successives : commencer par identifier le problème, puis les acteurs concernés et en troisième lieu, faire émerger la logique d'intérêt des acteurs principaux.

1. Identifier le problème

Il est intéressant de partir de faits concrets. Dans un premier temps, le repérage et la description des situations insatisfaisantes, dans lesquelles le problème se manifeste, permettra de récolter des faits. Plus nous en accumulons, plus nous disposerons de matériaux pour construire une analyse affinée. Ces faits concrets, nous les réutiliserons plus tard. Mais, dès à présent, il est utile de définir ce qui pose question, en nous demandant :

- en quoi les événements décrits posent-ils un problème ?
- sur quoi les protagonistes ne sont fondamentalement pas d'accord ou sont en difficulté ?
- quel est le problème qui, s'il était résolu, aiderait à mieux supporter les autres ?

Par ce questionnement, nous essayerons d'aboutir à une formulation de la situation sur laquelle les différentes parties pourraient se mettre d'accord.

2. Identifier les acteurs concernés

C'est à partir du problème, tel que défini à la première étape, que nous allons pouvoir déterminer les différents acteurs (individus, groupes ou institutions) concernés par celui-ci. Plusieurs personnes constituent un seul et même acteur lorsqu'elles ont des intérêts communs par rapport à la problématique, même si leurs stratégies divergent. Leur identification peut évoluer dans le courant de l'analyse. Des acteurs distincts peuvent être regroupés et inversement. Il est intéressant de rechercher des acteurs dont la participation est quelquefois très indirecte. Toutefois, dans un souci d'opérationnalité, nous n'analyserons que la logique d'intérêt de ceux pour lesquels nous disposons de suffisamment de données factuelles.

3. Faire émerger les logiques d'action et d'intérêt

Il s'agit de procéder à une analyse systématique de ce qui détermine les logiques d'action et d'intérêt des principaux acteurs. Pour ce faire, il y a lieu d'examiner, acteur par acteur, les points suivants.

- **Les stratégies comportementales** concernent ce que la personne dit et ce qu'elle fait lors des différentes situations dans lesquelles le problème se manifeste. L'analyse stratégique part, en effet, du postulat que tout comportement posé par un acteur individuel ou collectif est destiné à lui permettre d'atteindre ses objectifs ou ses enjeux. Il s'agit bien de comportements et non d'intentions. Au niveau méthodologique, nous nous limiterons, dans un premier temps, à relever simplement les comportements émis, sans essayer d'expliquer en quoi ils servent ses intérêts. Les stratégies ne sont pas nécessairement délibérées, ni conscientes, mais cela n'empêche pas qu'elles puissent servir ses intérêts.
- **Les logiques stratégiques** sont formulées en hypothèses relatives à la finalité des comportements émis, au but des stratégies comportementales observées. Ces hypothèses tentent de répondre à la question « Dans quel but fait-il ou fait-elle cela ? » Nous distinguerons deux types de buts : les

objectifs et les enjeux, qui, dans les faits, se conjuguent pour expliquer l'apparition de tel ou tel comportement.

- **Les objectifs** sont les buts s'inscrivant dans le cadre de l'action collective. Déclarés car avouables, et, généralement, cohérents avec les finalités de l'organisation, ils vont dans le sens de l'intérêt collectif. Ils correspondent aux missions de l'organisation et au mandat de l'acteur (individu, groupe, institution). La recherche des objectifs peut facilement s'appuyer sur ses propos. On se situe dans le domaine des intentions explicites.
- **Les enjeux** sont des buts plus personnels, il s'agit de ce que l'acteur recherche, plus ou moins consciemment. C'est ce qui lui importe, tant au niveau de ses valeurs que de ses intérêts. Au niveau des buts personnels, nous ne pouvons faire que des hypothèses. Comme ses enjeux correspondent à ses besoins et désirs, ils ne sont pas toujours avouables, ils peuvent n'avoir aucun rapport avec le travail ou avec le projet de l'organisation. Les enjeux ne sont, en tout cas, pas liés au mandat officiel. Ils peuvent concerner des domaines tels que le pouvoir, l'argent, le confort, les conditions de travail, les horaires..., les relations affectives ou sexuelles, l'image de soi (être considéré·e comme quelqu'un de compétent, de généreux, de démocrate, d'intelligent, d'aimable, de courageux...).
- **Les atouts** sont des ressources pertinentes que l'acteur individuel ou collectif possède et qu'il pourra utiliser en déployant telle ou telle stratégie. La pertinence d'une ressource est définie en fonction de son utilité par rapport au problème considéré. Posséder des atouts ne suffit pas, encore faut-il savoir en faire usage à bon escient. Le statut social, l'argent, la qualification, l'infrastructure, la position géographique, les relations influentes, les qualités humaines peuvent être considérées comme des atouts, selon les circonstances.
- **Les contraintes** concernent tout ce qui empêche l'acteur de développer certaines stratégies. Elles restreignent sa marge de manœuvre. Ce sont les limites imposées à son action individuelle ou collective. Elles se répartissent en deux catégories : les contraintes psychologiques (individuelles) et les contraintes organisationnelles (collectives).

- **Les contraintes psychologiques (individuelles) :**
 - ce que l'acteur n'est pas capable de faire (des attitudes non disponibles) ou ce qu'il s'interdit de faire (ses règles morales).

- **Les contraintes organisationnelles :**
 - l'infrastructure matérielle, les impératifs et conditions de production, le budget, l'espace et le temps déterminent un premier cadre contraignant ;
 - les règles organisationnelles formelles constituent une codification des relations entre acteurs, toujours provisoire, mais ayant force de loi (organigramme, statuts de l'organisation, règlements...);
 - les règles du jeu informelles et implicites stigmatisant les relations de pouvoir agissantes au sein de l'organisation (pression, influence, conformité...).

En synthèse

« Faire de l'analyse stratégique », c'est utiliser une méthode permettant de mieux percevoir comment chaque acteur individuel ou collectif agit (ses stratégies), dans quel but (ses objectifs et enjeux), avec quelles ressources (ses atouts) et dans quelles limites (ses contraintes). Cette démarche analytique facilite, dans un second temps, la recherche de solutions nouvelles au conflit qui les préoccupent.

4. Un panorama de méthodes

Il n'y a pas de recettes toutes faites. Face à un conflit, nous avons donc le choix des moyens pour tenter de le résoudre.

Bien sûr, les choses ne vont pas vraiment se passer comme nous le voulons. De plus, nous sommes soumis·e·s à des contraintes, nous subissons des pressions. Néanmoins, plusieurs options s'offrent à nous. Pourquoi ne pas envisager plusieurs axes d'intervention différents avant de poser un choix d'action concrète ? Nous avons consacré du temps à analyser les logiques d'intérêt des acteurs individuels et collectifs à la fois pour comprendre ce qui se jouait et pour en tenir compte dans l'élaboration des pistes d'action. Celles-ci ont à rencontrer, au moins partiellement, les objectifs et les enjeux de tous les acteurs concernés par le conflit.

Mais la recherche de solutions est, avant tout, une question personnelle. Schématiquement, ce choix dépend de quatre paramètres : l'autre, nous, la relation que nous entretenons et le contexte. De plus, la solution correspondra à ce que la personne la mettant en œuvre estime *vouloir* et *pouvoir* faire. D'autres peuvent la conseiller, mais, en dernier recours, c'est elle qui choisira et agira.

Pour parvenir à un changement, éviter de faire « un peu plus de la même chose » est une piste d'action à privilégier (Watzlawick, Weakland, Fisch, 2014/1975). Les tentatives de solution ayant été mises en place plusieurs fois sont de nature à maintenir, voire à renforcer le problème, puisque le conflit est toujours là. Innover consiste à éviter de prendre pour une innovation ce qui n'est que la énième variante de la façon répétitive de réagir. Après la résolution du conflit, la situation aura changé, elle ne sera plus jamais la même. Autrement dit, la solution va nous permettre d'aller vers un ailleurs, un « à venir », une situation différente, et non de retourner à un état antérieur plus ou moins idéalisé. À ce sujet, la nostalgie tient du phantasme plutôt que de la réalité.

Le panorama des méthodes présentées dans ce livret se fonde sur une distinction entre trois catégories : les modes d'intervention préliminaires, la confrontation directe des parties en conflit et les méthodes structurelles.

En ce qui concerne la première catégorie, il s'agit des attitudes que développent spontanément les protagonistes au moment de l'émergence du conflit (activer le conflit, le freiner, le nier, le minimiser, le fuir... ?). Ce sont les attitudes fondamentales émergeant dans une phase préliminaire, quand le conflit n'est pas encore un état de fait reconnu. Elles auront une grande incidence sur la tournure que prendront les événements, sur l'orientation ultérieure du conflit si celui-ci éclate. En ce sens, ce sont, sans doute, déjà des méthodes de gestion de conflits.

Si la situation de conflit est entérinée, se pose alors la question de traiter celui-ci. Les méthodes de confrontation directe des parties en conflit proposent des modalités de discussion, d'affrontement pouvant varier du tout au tout. Mais, ce qu'elles ont en commun, c'est que ce sont les parties impliquées qui gèrent le conflit, recherchant ensemble, ou imposant à l'autre, une façon de les résoudre.

Les méthodes structurelles consistent à rechercher et à appliquer des mesures qui seront assignées aux parties impliquées dans le conflit par une autorité qui leur est extérieure ou supérieure. La gestion du problème est alors confiée à l'organisation, à ses responsables ou à une tierce partie, et non aux personnes directement concernées.

5. Les modes d'intervention préliminaires

La question du positionnement

Lorsque nous nous situons en position tierce d'un différend (en tant qu'arbitre, chef-fe, médiateur-riche, conciliateur-riche, ami-e, collègue...), nos enjeux personnels existent en tout état de cause. Cette étape réflexive, située entre la phase d'analyse et celle de la recherche de solutions, occupe une place particulièrement importante. Comment nous situons-nous par rapport au conflit ? Pourquoi en parlons-nous ? En quoi sommes-nous atteints par celui-ci ? Pouvons-nous vraiment le gérer ? En répondant à ces questions, nous réaliserons une clarification essentielle : nous pourrions progressivement identifier et choisir notre positionnement face au conflit auquel nous sommes confrontés.

L'attitude que nous développons est, en quelque sorte, réactive à la situation de conflit qui nous atteint de façon intime ou pas. Entre d'une part, la situation, ses circonstances et son contexte, et d'autre part, notre réaction concrète, il y a un élément déterminant qui va influencer la suite des événements : notre positionnement. Nous positionner implique un choix réalisé à partir d'un ressenti, en vue d'un objectif plus ou moins déterminé. Notre attitude dépend de nos enjeux prioritaires, souvent inconscients (nos enjeux réels). Les conflits, s'ils ont une fonction sociale au niveau des groupes et des organisations, ont aussi une fonction centrale dans notre dynamique psychique, dans la relation que nous entretenons avec les autres et avec nous-mêmes.

De nombreuses personnes, dans de multiples situations, peuvent abondamment parler d'un conflit, s'en plaindre, en déplorer l'existence, soutenir qu'il leur empoisonne la vie, mais, en pratique, ne pas mettre en œuvre des actes significatifs pour que cela change. Dès lors, face à tout qui nous parle d'un conflit, en l'évoquant, en le déplorant ou, d'une manière plus cruciale, en cherchant désespérément à en sortir, voici quelques questions susceptibles de nous faire réfléchir, de nous interroger au sujet de nos enjeux personnels.

- En quoi ce conflit nous gêne-t-il ?
- Désirons-nous le gérer ? Pourquoi ?
- À qui le conflit profite-t-il ?
- En quoi nous profite-t-il ? Que risquons-nous de perdre si le conflit se résout ? Qu'acceptons-nous de perdre pour que le conflit se résolve ?
- Quelles seraient les issues satisfaisantes du conflit pour nous ?

La portée de ce questionnement n'exclut en rien notre souffrance ni celles des autres personnes engluées dans le conflit. Il s'agit de comprendre, non seulement le contexte et ce qui se passe chez les autres, mais également, en nous.

Nos conflits intérieurs

Toute situation mettant des personnes en opposition comporte une dimension conflictuelle interne et, une autre, externe, se répercutant inévitablement dans leur intériorité. Le conflit intérieur peut se lire de différentes façons. Il nous renvoie à nos désirs, à nos angoisses, à nos frustrations, à notre image. Il se matérialise souvent dans une opposition binaire : « Intervenir ou pas ? », « Stratégie douce ou dure ? »... Une rapide lecture psychologique freudienne peut faire correspondre ces oppositions à celles qui séparent, d'une part, la « pulsion de vie » (agir) et la « pulsion de mort » (laisser les choses se répéter et pourrir), d'autre part, le « ça » (les exigences pulsionnelles) et le « surmoi » (les interdits sociaux).

La manière dont nous gérons ce conflit intérieur est bien évidemment personnelle. Elle se manifeste dans les attitudes que nous développons habituellement face au conflit, à l'extérieur de nous-mêmes. Il existe, en effet, une façon de réagir dominante chez chacun et chacune face aux situations conflictuelles que nous sommes susceptibles de rencontrer dans notre vie intime et sociale. Certes, notre manière de réagir peut varier selon les circonstances, les enjeux et l'intensité du conflit. Mais, face à ceux qui nous touchent plus particulièrement, nous adoptons généralement la même réaction ou une stratégie qui combine au maximum deux ou trois attitudes. Clarifier notre propre résonance intérieure permet de mieux comprendre et de mieux guider nos réactions.

Sept attitudes fondamentales

Les sept attitudes de base face aux conflits que je vais décrire sont la fuite, le déni, la gestation, l'adoucissement, la verbalisation, l'incitation et le passage en force.

La fuite

« Je n'aime pas le conflit et je vais l'éviter au maximum. En tout cas, je vais m'arranger pour ne pas y prendre part. Je ne veux pas me battre, même symboliquement. S'il y a une discussion, j'évite le sujet délicat et je concentre mon attention sur autre chose. Si le ton monte, je me tais, je ne m'implique pas. Je ne reviendrai pas sur le sujet, ni dans deux heures, ni le lendemain, ni plus tard. Je peux aussi fuir physiquement la situation conflictuelle, quitter le lieu ou les personnes qui en sont le théâtre ou les actrices. »

Ce mode de réaction génère régulièrement de la frustration chez ceux et celles qui en sont coutumiers, puisqu'ils et elles renoncent, consciemment ou non, à défendre leurs intérêts. En revanche, il peut s'agir d'une attitude adaptée dans certains cas : lorsque l'enjeu n'en vaut pas la chandelle, lorsque nous avons affaire à quelqu'un qui nous provoque et qui ne cherche qu'une chose, nous faire réagir, ou encore, lorsque le rapport de force nous est défavorable et que nous sentons que l'autre partie n'hésitera pas à user de ce rapport de force en sa faveur.

Le déni

« Je ne vois pas le conflit, je n'en sens pas l'existence. C'est une manière de me protéger, en particulier au niveau émotionnel. Comme je refuse de reconnaître le conflit, je ne suis pas conscient-e de le fuir. »

Le déni constitue une autre manière de fuir le conflit, mais ici, de façon moins consciente. Nous nous trouvons clairement dans la sphère des mécanismes de défense. Nous ne ressentons pas clairement de frustration, mais celle-ci peut agir à un niveau nettement plus inconscient, se manifester de façon psychosomatique, et est, dès lors, plus difficile à décrypter.

La gestation

« Je laisse mûrir le conflit ou je le laisse pourrir ; en tout cas, je ne fais rien pour aborder le problème, et encore moins pour le résoudre. J'ai une attitude de gestation passive, essentiellement attentiste, et une autre plus active, dans laquelle j'attise le conflit en coulisses, je

mets un peu d'huile sur le feu, je parle de certaines personnes quand elles ne sont pas là... Mais, en tout état de cause, je n'aborde jamais directement ni l'adversaire, ni le sujet du conflit, ni le dialogue. »

Le fait d'adopter cette attitude induit souvent une résolution ultérieure du conflit sur le mode de la force ou de la contrainte. En effet, les dimensions de l'échange et de la discussion ne sont pas du tout investies.

L'adoucissement

Le terme d'adoucissement se rapporte à la fois à la reconnaissance de l'état de conflit et à la manière de traiter les désaccords. Il implique donc des comportements à deux niveaux :

« Sans nier l'existence de désaccords, j'en minimise la portée. Je dédramatise. J'essaie de calmer les esprits. Je postpose la confrontation. Dans la discussion, j'arrondis les angles, je fais assez facilement des concessions. »

Cette manière de traiter les conflits a pour conséquence de ne pas aborder tous les points de divergence, de ne pas chercher le nœud ou le fond du désaccord. Comme dans le cas de la fuite, ce mode de réaction, s'il est habituel, peut laisser une certaine insatisfaction. Mais il se révèle utile quand nous voulons préserver une relation qui est pour nous plus importante que le problème posé. L'adoucissement peut aussi être opportun en situation de crise.

La verbalisation

« Je parle. Je dis les choses. J'exprime mon point de vue et je demande à l'autre, ou aux autres, d'en faire autant. Ce faisant, je fais émerger le conflit pour le traiter et le résoudre. Je vais dans le sens de la communication verbale, de la métacommunication, du dialogue. Je mets le conflit sur la table. »

Même si ce mode de réaction apparaît d'emblée sain et fécond, il n'aboutit pas toujours à la résolution du conflit. En faisant apparaître des éléments de désaccord, il peut faire émerger des oppositions, voire amplifier des divergences anodines. Mais, surtout, la perception des paroles ou des écrits de la partie adverse dépend très fort du climat relationnel. Si celui-ci est tendu et marqué du sceau de la méfiance, les propos seront interprétés souvent dans le sens d'un renforcement de l'image négative que nous avons l'un-e de l'autre. Nous aboutissons alors à un dialogue de sourds.

L'incitation

« Je dis ce que je pense et même un peu plus. J'exagère un peu pour provoquer l'autre à réagir. Je me fais l'avocat·e du diable. Le but de cette manœuvre, plus ou moins consciente, consiste à faire éclater le conflit pour qu'il puisse être abordé et résolu. »

Lorsque cette pratique s'assimile à une façon d'être, peut-être défensive, nous pouvons nous y retrouver enfermé·e·s. L'efficacité de cette méthode dépend, pour une grande part, de la manière dont l'autre y réagit. L'autre peut ne pas la supporter, le risque est qu'il ne voit dans la provocation qu'une attaque personnelle. Il peut aussi y percevoir une incitation à s'exprimer et à aller vers une explication salutaire.

Le passage en force

« Je veux gagner le conflit. J'emploie les moyens qui me permettent d'affirmer ma supériorité : force physique ou morale, statut, loi du nombre, menaces, formes plus ou moins subtiles de persuasion, de manipulation, de disqualification de mon adversaire. En fait, je crée ou j'utilise un rapport de force qui m'est favorable. Je fais peser une contrainte sur l'autre, de manière à emporter ce qui est, pour moi, un combat. »

Le passage en force peut se révéler adéquat pour couper court à certaines oppositions si les moyens mis en œuvre respectent certaines limites. L'usage de la contrainte peut être justifié légalement, voire moralement. La méthode sera mieux acceptée, si celui ou celle y ayant recours ouvre un espace de discussion avec son vis-à-vis, *a posteriori*. L'inconvénient du passage en force découle précisément du fait que, dans les perceptions des protagonistes, le conflit s'assimile à un combat dans lequel il y a un ou une gagnant·e et un ou une perdant·e. Si nous gagnons, nous nous exposons aux éventuelles représailles de notre ou de nos adversaire(s). En outre, lorsque le combat est ardu, lorsqu'il perdure, lorsque les pertes sont importantes des deux côtés, toutes les parties sont perdantes.

6. La confrontation directe

La coopération : la méthode « Gagnant/Gagnant »

La coopération apparaît comme une méthode idéale. Elle consiste à rechercher ensemble des solutions pour satisfaire au mieux le bien commun et les intérêts de chacune des parties concernées.

La qualité de la solution intégrative prévaut sur l'intérêt particulier des parties. L'objectif consiste à ce que tout le monde gagne. Dans ce cas, la gestion du conflit s'apparente pratiquement à un exercice de résolution de problème par recherche de consensus.

Si le climat relationnel pose peu de problème, cela permet de se concentrer sur le contenu du conflit. La méthode présente l'énorme avantage de préserver la qualité de la relation entre les protagonistes. Ceux-ci ne se perçoivent pas comme des adversaires. Ils collaborent, ils coopèrent même quand certaines divergences de vue se font jour entre eux. Son usage dépend donc directement du contexte relationnel. Si les rapports interpersonnels le permettent, il est clair que coopérer est la meilleure solution.

Mais, dans la réalité sociale et, qui plus est, en cas de conflit, il faut bien admettre que les conditions pour une collaboration de ce type sont rarement réunies. Nous serons le plus souvent amené·e·s à nous tourner vers d'autres méthodes.

Précisons encore que, dans un contexte donné, une démarche de gestion de conflit peut être menée à long terme, de manière à favoriser l'émergence progressive des conditions de la coopération. Ce travail repose sur des stratégies de verbalisation, de négociation et de médiation. Il concerne des personnes qui interagissent régulièrement ensemble et qui, à force de gérer des conflits de manière satisfaisante, finiront par construire un contexte relationnel coopératif.

La contrainte : méthode « Gagnant/Perdant »

Cette méthode crée ou utilise un rapport de force qui nous est favorable pour faire prévaloir nos intérêts. Elle constitue le prolongement de l'attitude du passage en force, telle qu'évoquée plus haut. Ses inconvénients ont déjà été exposés, en particulier, la détérioration de la relation, le ressentiment qui peut être précurseur de représailles de la part de la perdante ou du perdant et le risque d'aboutir à un résultat où tout le monde est perdant.

Pourtant, dans la vie sociale, le recours à cette méthode reste fréquent. Il est souvent justifié par l'impression, pour celles et ceux qui l'utilisent, qu'il n'y pas d'alternative.

Lorsque le climat relationnel ne permet pas la coopération, il est impérieux de chercher des alternatives à l'usage de la contrainte, de la force et de la violence. C'est précisément ici que se situe l'intérêt des méthodes telles que la verbalisation, la négociation et la médiation.

La verbalisation

Cette approche consiste à ouvrir le dialogue, dire les choses, exprimer les désaccords, communiquer. Déjà évoquée, elle compose la base des méthodes telles que la coopération, la négociation et la médiation. Elle peut aussi se suffire à elle-même.

La verbalisation permet un apport d'informations. Quand les choses sont tuées, nous construisons, nous élaborons, nous imaginons, nous fantasmions. Quand les choses sont dites, nous disposons d'un matériau qui nous permet d'identifier les points d'accords et de désaccords. Ainsi, l'apport d'informations pourra, dans certains cas, dissiper des malentendus. Dans d'autres cas, les informations aideront à préciser les divergences ou en dévoiler de nouvelles.

En se disant les choses, les protagonistes essaient de dépasser le jugement de valeur, le procès d'intention. Ils cherchent à identifier leurs avis, perceptions, représentations et sentiments

réci-proques. Entendre le point de vue de l'autre constitue une étape importante. Elle ou il peut alors exister ailleurs que dans l'étiquette ou le rôle qui lui est attribué et à l'intérieur duquel elle ou il se sent quelquefois tout à fait enfermée. De cette manière, il devient possible d'entrer dans sa «vision du monde», de la comprendre, et, dans certains cas, de modifier sa propre perception des faits, de réajuster sa position, sans pour autant être d'accord avec ce que l'autre dit.

La négociation

Qu'est-ce qui permet à une négociation d'aboutir à un résultat satisfaisant pour chacune des parties impliquées ?

Il est souvent recommandé de demander plus pour obtenir moins, de faire preuve de bonne volonté en revoyant ses prétentions à la baisse, de cacher ses enjeux prioritaires, de finir par céder sur des points secondaires pour pouvoir obtenir davantage, en contrepartie, sur des points essentiels, de ne pas se montrer trop satisfait à l'issue d'une négociation favorable... Présentée de cette façon, la négociation peut apparaître comme une activité machiavélique qui sourira à l'individu rusé, sournois et peu scrupuleux.

Il existe plusieurs modèles théoriques expliquant les mécanismes à l'œuvre dans la négociation. Je propose ici une synthèse de quelques éléments significatifs.

Elle peut être considérée, à la fois comme un mode de transaction fondamental des rapports humains, et comme une méthode de gestion de conflit spécifique. C'est ce second aspect qui est envisagé ici. En voici quelques caractéristiques :

La négociation est une situation de discussion au cours de laquelle des parties en conflit échangent informations, arguments, propositions, concessions et garanties en vue d'aboutir à un accord auquel chacune d'entre elle est appelée à souscrire.

La situation de négociation combine des aspects conflictuels (intérêts opposés, divergences quant à la manière de traiter les désaccords...) et des aspects coopératifs (recherche de

règles et de procédures communes, maintien d'une relation de communication...).

La référence étymologique au vocabulaire marchand (le négociant) atteste le caractère pragmatique qui implique la recherche d'un résultat concret, mesurable et la formalisation de l'accord à conclure. La négociation est une des voies qui s'offrent aux acteurs individuels et collectifs en conflit. Ceux-ci choisissent de s'y engager, même s'il existe des cas de négociation sous contrainte. Mais pour que la méthode porte ses fruits, il est nécessaire que les protagonistes participent volontairement au processus. Néanmoins, chacune des parties peut, à tout moment, quitter la table de négociation, rompre les ponts, auquel cas, ce seront d'autres modes de résolution de conflit, généralement de passage en force, qui seront investis.

La négociation constitue souvent l'alternative obligée à un mode de résolution de conflit par la contrainte. Celui ou celle qui choisit de négocier pense pouvoir gagner quelque chose qu'il ou elle obtiendrait moins facilement en utilisant d'autres moyens. Cette anticipation favorable est subjective, elle se fonde sur des appréciations, sur des estimations qui peuvent se révéler erronées *a posteriori*. Chacune des parties en présence spéculent sur une issue favorable pour elle-même. Dans certains cas, le gain de l'un·e équivaut à la perte de l'autre ; ce sont, selon la théorie des jeux, des « jeux à somme nulle ». Là, il y aura bien un ou une gagnant·e et un ou une perdant·e. Le ou la perdant·e pourra se dire qu'il ou elle a eu tort de s'engager dans la négociation, surtout si celle-ci a été longue et coûteuse. Par contre, dans d'autres cas, sans doute plus nombreux, ceux que la théorie des jeux appelle les « jeux à somme non nulle », le gain de l'un·e n'équivaut pas nécessairement à la perte de l'autre. Ici, il est possible, pour chaque partie, de retirer quelque chose de favorable à l'issue de la négociation. Il peut donc y avoir plusieurs gagnant·e·s. En considérant la somme des résultats de chacune des parties impliquées dans la négociation, si, globalement, les gains sont supérieurs à ce qu'ils auraient été s'il n'y avait pas eu de négociation, alors elle se révèle avoir été utile.

En poussant le raisonnement plus loin – et c'est là toute la richesse du processus de négociation –, celle-ci peut avoir pour fonction de transformer les conditions, l'objet, voire les enjeux du conflit. En négociant, les acteurs individuels ou collectifs peuvent arriver à faire évoluer un « jeu à somme nulle » vers un « jeu à

somme non nulle ». Toutefois, ceci est loin d'être évident, surtout lorsque les négociateur·rice·s représentent des groupes ou des organisations qui restent à l'écart de l'interaction se construisant entre les délégué·e·s respectif·ive·s.

Un enjeu commun

Un autre élément caractérise la situation de négociation. Il résulte directement de l'engagement des parties dans le processus, puisqu'elles partagent déjà au moins l'enjeu commun d'aboutir. C'est le point d'accroche coopérative minimal qui accrédite la méthode. « Nous pouvons n'être d'accord sur rien, mais nous devons au moins être d'accord sur notre engagement réciproque à négocier en vue d'aboutir à une solution. Comme il s'agit d'un élément fondamental sur lequel nous nous sommes déjà mis d'accord, cela peut servir de point de départ à d'autres ententes qui renforceront le processus en cours. »

Toute négociation porte en effet sur le cadre, sur le contenu et sur la relation.

Le cadre de la discussion

Les modalités, les règles du jeu, la procédure sont à définir avant d'aborder le contenu du désaccord. Il s'agit d'une première négociation, à part entière, qui permet aux parties de se tester mutuellement, et d'identifier le mode de contrôle qu'elles peuvent avoir sur la situation. En outre, c'est un préalable indispensable dans la mesure où il détermine les conditions de l'élaboration, de la mise en œuvre et du respect de l'accord à venir. Cela peut prendre du temps, beaucoup de temps même. Point de temps perdu, cependant, car les questions de procédure qui ne sont pas traitées à ce moment, le seront beaucoup plus difficilement par la suite. Et, si ce cadre n'est pas précisé, cela peut compromettre tout le processus.

Le contenu

Il comporte les différents points de litige opposant les parties. Pratiquement toujours, il en existe plusieurs. Il est important, pour chaque partie, de définir précisément, et préalablement à l'entrée en négociation, les objectifs et résultats qu'elle veut atteindre par rapport à chacun de ces points. La flexibilité des points de vue pourra intervenir par la suite, mais la définition précise des objectifs est essentielle au départ.

La relation

Elle n'est pas, à proprement parler, un objet de négociation. Elle constitue le facteur le moins négociable. Elle peut difficilement faire l'objet d'un accord formalisé. Toutefois, vu qu'elle influence de très près le déroulement des opérations, elle apparaît un peu comme l'objet d'une négociation implicite. Une relation comportant un minimum de confiance réciproque est la condition nécessaire, mais non suffisante, de la réussite de la négociation. Il est donc indispensable d'obtenir cette confiance minimale, mais il est dangereux de s'en contenter. La confiance ne peut être garantie. C'est pourquoi l'accord écrit et signé reste de règle, à l'aboutissement de la négociation.

Une fois la situation de négociation amorcée, il reste à préparer les éléments principaux susceptibles d'influencer le cours des opérations. Didier Anzieu (1975) a répertorié **cinq variables** à partir desquelles il sera possible d'élaborer des stratégies, d'étudier les mécanismes qui permettent de faire évoluer la situation et, le cas échéant, d'aboutir à un accord : la communication, l'argumentation, la pression, la transaction et la recherche de garanties.

1. La communication

Les négociateur-riche-s se donnent des informations, communiquent leurs positions, laissent apparaître certaines de leurs intentions ou de leurs enjeux. Elles-Ils posent également des questions, cherchent à connaître les enjeux de la partie adverse. Qui va parler la première ou le premier ? Est-il intéressant de dire les choses assez rapidement ou, au contraire, de ne dévoiler que parcimonieusement ses arguments ?

2. L'argumentation

Exprimer un point de vue ne suffit pas pour influencer la partie adverse, il est nécessaire de l'argumenter.

Pour préciser ces deux premières variables identifiées par Anzieu, j'ajouterai ici quatre critères de qualités de la communication et de la négociation constructive selon Lionel Bellenger (1984 ; 2022/2009).

- **La crédibilité** : l'argumentation repose sur des faits, des preuves ;
- **la cohérence** : les arguments se tiennent, répondent à une logique ;
- **la consistance** : la position de base reste la même, avec flexibilité, plutôt que rigidité, mais sans apparaître influençable ou versatile ;
- **la congruence** : des signes d'authenticité, voire d'empathie, sont manifestes.

3. La pression

Des pressions s'exercent dans le cadre d'une négociation. La situation elle-même fait pression, en particulier la notion du temps et les attentes des groupes représentés par les délégués. Ensuite, ce sont les négociateur·rice·s qui usent d'influence dans le cadre d'un rapport de force toujours présent. Enfin, la menace d'une rupture de la négociation, synonyme du recours à des méthodes plus conflictuelles, plus contraignantes, pèse également. Les négociateur·rice·s doivent pouvoir gérer cette pression et les émotions qui en découlent.

4. La transaction

La négociation est une situation où des choses s'échangent : des informations, des arguments, des propositions, des concessions, des garanties... Pour obtenir, il faut donner. L'échange n'est pas toujours équitable, mais l'obtention d'un résultat se fonde sur un principe « donnant-donnant ». Une attitude uniquement revendicative, qui ne s'accompagne pas d'une avancée vers l'autre partie, ne peut entraîner la réciprocité nécessaire à la conclusion d'un accord.

5. La recherche de garanties

Lorsqu'un accord est en vue, se pose la question des garanties. Comment faire pour que les deux parties respectent les termes de l'accord ? Il est nécessaire de formaliser l'accord, ses modalités d'application et la vérification des engagements mutuels. En la matière, on ne peut croire sur parole, ni se contenter de promesses. Il y a lieu de passer par l'écrit et la signature.

Les attitudes et stratégies de négociation se rapportent aux cinq variables qui viennent d'être présentées et à bien d'autres

aspects liés à la communication interpersonnelle, à la psychologie individuelle et sociale. Comme stipulé précédemment, la communication et la relation peuvent provoquer un changement de perspectives qui fera émerger de nouvelles possibilités. C'est sans doute dans l'équilibre des forces que germeront les propositions les plus créatives. C'est là que la négociation devient vraiment intéressante et utile.

La position et la valeur d'utilité

La valeur d'utilité représente, pour chacune des parties, la satisfaction liée à l'obtention d'un résultat déterminé. Si chacun·e des négociateur·trice·s reste attaché·e à la valeur d'utilité qu'il ou elle s'est fixé·e au départ, il n'y a, généralement, pas d'accord possible. Il est, dès lors, nécessaire d'arriver à modifier l'attachement que les protagonistes attribuent à tel ou tel résultat. Tout l'art des négociateur·rice·s consiste, en fait, à montrer que la solution proposée n'altère en rien la valeur d'utilité essentielle escomptée par l'autre. Il s'agit, selon les termes de Didier Anzieu, « de lui présenter un avantage qui soit le sien et où je trouve en fait le mien ». Pour ce faire, Fisher et Ury (2022/1982) recommandent de ne jamais négocier sur des positions. En effet, la position représente la solution que chaque partie considère comme la seule manière possible de rencontrer ses intérêts et ses enjeux. Comme elle résulte d'une situation devenue conflictuelle, elle est donc, souvent, intransigeante et unilatérale. En poursuivant la discussion sur leurs positions respectives, la seule issue à laquelle les protagonistes peuvent aboutir, c'est à un compromis ne satisfaisant personne. En revanche, en s'informant mutuellement au sujet de leurs enjeux, chacun·e s'offre de multiples possibilités. Chaque négociateur·rice pourra alors essayer de dénouer le lien que l'autre avait établi entre ses enjeux et sa position de départ. Dès lors, d'autres liens avec de nouvelles propositions deviennent possibles, d'autres positions aussi. À partir de la connaissance de ces enjeux, chaque partie pourra envisager ce qui serait susceptible d'être accepté parmi les propositions alternatives qu'elle formulera.

Le Modèle des 3 C de Lionel Bellenger

Lionel Bellenger a mis au point le « Modèle des 3 C », faisant partie des méthodes de négociation constructive (1984, *op cit.*). Bellenger identifie, en effet, trois phases successives dans le déroulement d'une négociation.

Il suggère d'adopter des attitudes différentes selon les étapes :

1. Phase de consultation : attitude d'ajustement

Les négociateur·rice·s tâtent le terrain en cherchant à recueillir de l'information, en particulier au niveau des enjeux de la partie adverse. Durant ce tour d'observation, l'attitude préconisée est celle de l'ajustement : écoute, disponibilité, tolérance, esprit de synthèse. Il s'agit d'inspirer confiance pour que s'échangent des informations. À ce stade, le climat émotionnel est celui d'un conflit larvé.

2. Phase de confrontation : attitude d'engagement

La discussion prend corps. Des propositions sont formulées, argumentées, discutées, rejetées. L'attitude préconisée par Bellenger est celle de l'engagement. Les négociateur·trice·s osent affirmer, se faire comprendre, mettre en évidence les points de convergence et de divergence, les zones d'accord possible. C'est l'étape la plus conflictuelle.

3. Phase de conciliation : attitude d'arrangement

Les personnes en négociation effectuent le bilan des points qui restent délicats. Elles recherchent des solutions, en faisant, éventuellement, des concessions. L'attitude préconisée est celle de l'arrangement, dans la perspective de maintenir la relation qui permettra d'arriver à un accord. Le climat se détend et les négociateur·rice·s décompressent.

Ce modèle est quelque peu idéaliste. Toutefois, il a le mérite d'attirer l'attention sur l'importance d'adopter des attitudes qui soient en phase avec celles de l'autre partie. Beaucoup de négociateur·rice·s inexpérimenté·e·s plongent directement dans la phase de confrontation, ce qui compromet grandement le déroulement progressif du processus si l'autre partie n'a pas terminé de recueillir les informations dont elle a besoin.

La médiation

Cette méthode constitue un dispositif spécifique de gestion de conflits. Au-delà des différences conceptuelles et méthodologiques entre divers courants, en voici succinctement

quelques caractéristiques générales selon Jean-François Six (1990) :

La médiation « consiste en une action accomplie par un tiers, entre des personnes ou des groupes qui y consentent librement, y participent et auxquels appartiendra la décision finale ; elle est destinée, soit à faire naître ou renaître entre eux des relations nouvelles, soit à prévenir ou guérir leurs relations perturbées. »

La médiation se distingue dès lors de la procédure d'arbitrage. Dans la médiation, la responsabilité de la décision incombe aux parties en conflit, alors que dans la procédure d'arbitrage, elle appartient à l'arbitre. La médiation se fonde sur le positionnement d'une personne tierce, sur la définition et le maintien d'un cadre et sur le fait d'adopter des attitudes favorisant la communication.

La médiation nécessite un état d'esprit reposant sur un certain nombre de valeurs qui dépassent le cadre de la gestion des conflits. La philosophie générale qui sous-tend la démarche consiste à **créer ou recréer des liens entre les personnes**. Cette finalité suppose l'adhésion à des objectifs de réconciliation et à des attitudes d'ouverture, de tolérance, de dialogue, de respect de l'autre. Mais la médiation implique également les notions **d'autodétermination, de responsabilité, d'autonomie**. En médiation, nous travaillons avec les ressources des personnes. Cela signifie que nous les jugeons compétentes pour gérer ce qui les concerne, même quand elles font appel à une aide extérieure. Dans cette optique, l'usage réussi d'une action de médiation doit pouvoir favoriser la gestion autonome de leurs conflits par les personnes concernées. Il s'agit, en quelque sorte, d'un apprentissage à la verbalisation, voire à la coopération.

Le **rôle** du médiateur ou de la médiatrice découle directement de sa **position de tiers**. Son impartialité, par rapport aux intérêts des parties, lui permet de faciliter leur cheminement vers un accord.

Son rôle consiste à :

- fixer le cadre de travail ;
- faciliter la communication ;

- favoriser l'expression des émotions et des opinions ;
- proposer des procédures ;
- dans ce qui est dit, saisir des éléments intéressants, les reformuler, les renvoyer aux interlocuteurs ;
- recadrer, soutenir les protagonistes dans la recherche de points d'accord ;
- formaliser l'accord ou les points d'accord qui se dessinent ;
- rester, à tout moment, garant·e du dispositif établi.

Pour jouer ce rôle, le médiateur ou la médiatrice doit pouvoir adopter une série d'attitudes qui impliquent certaines prédispositions, mais qui peuvent faire l'objet d'un apprentissage centré sur le positionnement personnel, davantage que sur les techniques.

Parmi ces attitudes, quelques-unes sont essentielles :

- écoute, empathie ;
- capacité à pouvoir rester effacé·e par rapport aux prises de décision (ce n'est pas le médiateur ou la médiatrice qui prend les décisions) ;
- capacité de gérer ses émotions, de faire taire son point de vue personnel ;
- engagement dans la relation ;
- impartialité ou multi-partialité, laquelle suppose la capacité de se mettre authentiquement dans le point de vue de chacun·e des protagonistes ;
- clarté dans la formulation des règles ;
- autorité pour garantir le respect des règles ;
- capacités cognitives nécessaires pour suivre et relancer la discussion.

La **mise en place du dispositif de médiation** n'est pas chose aisée. Diverses étapes la jalonnent.

Le premier point consiste à faire accepter l'action de médiation. Elle peut être initiée par les deux parties en conflit, par l'une d'entre elles, ou encore, par une instance qui leur est extérieure ou supérieure. Il est nécessaire de présenter aux participant·e·s les buts et moyens de la démarche de médiation et de vérifier leur adhésion à cette procédure. Ceci peut se faire au départ

d'entretiens séparés, notamment lorsque la charge conflictuelle est importante.

Le maintien de son rôle de tiers impartial est à la fois crucial et délicat, notamment dans le cas d'entretiens séparés. Il guidera l'action du médiateur ou de la médiatrice tout au long du processus. La distribution de la parole, les questions, les consignes, les tâches, les interprétations devront se répartir équitablement entre les un·e·s et les autres.

Enfin, le dispositif inclut une certaine formalisation écrite, nécessaire dès le début de la démarche. Elle devient capitale au moment d'entériner les résolutions communes et les accords, même partiels.

La pratique de la médiation suppose encore l'utilisation d'un certain nombre de méthodes, de techniques ou d'outils. Elles ont pour but de libérer la communication, de favoriser l'expression des émotions, de faire évoluer les représentations des personnes impliquées, de maintenir la qualité d'impartialité du médiateur ou de la médiatrice, de susciter l'engagement et la participation de chacun·e dans le processus, de vérifier l'adhésion vraie de chacun·e aux accords conclus. Ces méthodes, commune à d'autres modalités de gestion de conflits, sont présentées dans les chapitres suivants.

7. Des méthodes facilitatrices

Diverses méthodes aident les personnes en conflit à se parler de manière acceptable, à les ouvrir au dialogue. Les méthodes présentées dans ce chapitre sont des exemples non exhaustifs. Elles s'inscrivent dans la lignée de celles de la négociation et de la médiation. Chaque acteur du conflit peut utiliser certaines techniques, mais ne dispose d'aucun statut pour les faire utiliser par autrui. Cela lui ferait prendre un ascendant, ce qui risquerait d'anéantir les effets facilitateurs de celles-ci.

L'utilisation de méthodes, de techniques ou d'outils n'est efficace qu'en étant subordonnée à l'adoption d'attitudes et d'un état d'esprit spécifiques. Autrement dit, notre « savoir-être » doit toujours guider notre « savoir-faire », notre attitude et notre positionnement.

Selon Paul Watzlawick et ses collègues (1979), une attitude en « position haute », qu'elle soit consciente ou pas, affirme son point de vue à partir de la conviction de savoir ou d'avoir raison, de chercher à persuader l'autre, à l'influencer. C'est une position d'expert. Elle introduit un positionnement de pouvoir car elle cherche à décider pour l'autre, consciemment ou pas. Cette attitude ne favorise pas le dialogue et tend à maximaliser la différence entre la personne censée être compétente, persuasive ou forte et celle supposée ne pas l'être. Une « position basse », au contraire, part de la conviction qu'il existe des compétences et des ressources chez chacun·e et qu'il est, dès lors, fructueux d'entendre les différents points de vue, de les communiquer entre eux. Cette attitude tend à minimiser la différence de statuts, ou à la mettre entre parenthèses pour s'engager dans la discussion. La reconnaissance explicite des compétences de l'autre rend le processus encore plus prometteur. Dans les situations de conflit où l'adhésion de l'autre est importante à obtenir, cette position donne de meilleurs résultats, notamment parce qu'elle favorise une relation de collaboration et permet de la maintenir. Elle fait place à l'avis de l'autre et implique de ne pas décider seul·e. Il ne s'agit pas de céder ni de renoncer à son point de vue mais de faire place, aussi, à une opinion différente. Ce positionnement permet d'ouvrir à une possibilité de compromis acceptable par les différentes parties en conflit. Si aucun compromis ne leur

semble possible, chacune aura au moins reconnu la légitimité de l'avis de l'autre, ce qui est déjà une amélioration de la situation.

Cette attitude naît de l'authenticité, du fait de reconnaître avec sincérité des compétences et de la légitimité dans le point de vue de l'autre. Si ce n'est pas le cas, ou si l'attitude semble fautive, parce qu'elle comporte de la flatterie, du calcul ou une recherche d'intérêt trop évidente, elle éveillera la méfiance, contreproductive. Il s'agit bien d'un état d'esprit et non de l'utilisation de techniques que l'on se serait appropriées.

Selon ces auteurs, la « position haute » et la « position basse » sont des attitudes que l'on peut prendre vis-à-vis d'une autre personne aussi bien dans le cadre d'une « relation complémentaire », une relation dans laquelle les rôles et statuts sont bien différenciés, avec, souvent, une hiérarchie entre les uns et les autres, que dans le cadre d'une « relation symétrique », une relation entre pairs, dans laquelle les statuts sont équivalents.

Le DESC de S. et G. Bower

Proposée par Sharon A. Bower et Gordon H. Bower (1976), cette méthode se situe dans le prolongement de la communication non violente ou CNV, développée par Marshall B. Rosenberg à partir des années 1970. Celle-ci part de l'idée que l'agressivité, en particulier celle qui émerge dans les situations conflictuelles, vient des besoins non reconnus. Le fait de les identifier et de les nommer peut aider à se positionner dans le conflit et à être entendu par l'autre. C'est une préparation mentale en vue d'une discussion avec la personne avec laquelle nous sommes en conflit.

Selon la méthode DESC, le message adressé à l'autre gagne à se structurer en quatre étapes bien distinctes. "DESC" est un acronyme, un moyen mnémotechnique pour se souvenir de leur ordre successif :

- **D** pour **Décrire** la situation, les faits, de manière précise.
- **E** pour **Exprimer** les sentiments, préoccupations, besoins, désaccords ou critiques que nous ressentons dans cette situation.

- **S** pour **Suggérer** une **Solution** ou proposer d'en chercher une ensemble.
- **C** pour exposer les **Conséquences positives** que cette solution peut apporter pour l'autre et/ou pour la relation.

Le message préparé avec cette méthode ne l'est pas pour être lu ou récité d'une traite lors de la discussion projetée. En effet, cette conversation s'effectuera sous la forme d'un échange interactif. Néanmoins, une préparation écrite peut être intéressante pour aider à structurer la progression du propos, à clarifier sa pensée, ses opinions, ses attentes, ses craintes. De plus, il est possible d'envisager, dans certains cas, d'adresser un message écrit.

Utiliser cette méthode sert surtout à préparer ce qui semble important de dire à l'autre, avec quels termes, dans quel ordre, d'aborder les choses dans le dialogue, en anticipant ce qui est important de transmettre, et ce qui, au contraire, est inutile car cela risque surtout d'envenimer la situation.

Le fil conducteur du message consiste à éviter d'accuser l'autre. L'objectif consiste à chercher une solution satisfaisante pour les deux parties, plutôt qu'à vouloir imposer son point de vue. Pour cela, le but de cette préparation est de modifier sa propre attitude, sa façon d'aborder les choses, à ne pas attendre que l'autre ou les autres nous donne(nt) raison. Dès la première étape qui consiste à décrire les faits, elle permet d'éviter le ton accusateur. Celui-ci pourrait provenir de l'usage de qualificatifs. Or, quand nous qualifions un fait, nous sommes déjà dans l'interprétation et dans l'imposition de notre point de vue. Il pourrait naître de l'emploi systématique du « tu », mais aussi d'une longue liste d'événements relatés faisant alors l'effet d'une litanie de reproches, puisque la sélection de faits est forcément subjective.

D'une manière générale, il est intéressant de solliciter la version de l'autre en cours de route, plutôt que de lui formuler un long message, même si celui-ci se conforme aux principes du DESC. Marquer, d'une manière ou d'une autre, le passage d'une étape à l'autre est intéressante dans l'optique de faire la différence entre les faits, les sentiments, les besoins identifiés et les demandes explicitées. Il n'est pas indispensable que les personnes qui communiquent se mettent d'accord au niveau des souvenirs des faits. Elles peuvent acter qu'il y a des versions ou des grilles de lecture différentes. L'important, c'est qu'elles identifient les événements dont elles se parlent. En revanche, cette approche

les amène à ne pas contester les sentiments et besoins de l'autre. Elles peuvent s'en étonner, s'en émouvoir, les regretter. Mais chacun·e est propriétaire de ses sentiments, comme de ses besoins et désirs. La formulation de désaccords et de critiques respectueuses n'est pas nécessaire et, le cas échéant, sera moins développée que l'expression des sentiments et besoins.

La méthode DESC prépare une attitude favorisant un dialogue constructif en ayant réfléchi à une proposition de solution ou en exprimant celle de la chercher ensemble, tout en acceptant de la modifier ou d'adopter une proposition de l'autre si elle convient à chacun. En effet, le fait de venir sans proposition peut faire supposer que nous ne croyons pas qu'une solution soit possible. Cela peut également amener à attendre les suggestions de l'autre pour les critiquer. L'attitude dite proactive est la plus favorable à la résolution du conflit. En formulant une proposition ou une piste de solution, en partageant cette idée en dehors de toute volonté d'imposition, cette attitude fait apparaître la croyance et le souhait de parvenir à résoudre le conflit.

Le quadrant d'Ofman

La méthode conceptualisée par Ofman (1992) part de l'idée qu'une caractéristique personnelle peut être considérée comme une qualité par la personne qui la possède, tout en se révélant un défaut aux yeux de l'autre.

Si ce dernier ou cette dernière perçoit une attitude de gestion de conflit comme répétitive, simpliste, enfantine, prétentieuse, moralisatrice, cette caractéristique devient alors contre-productive à l'insu de celui ou celle qui l'utilise, qui plus est alors qu'il ou elle pense, de bonne foi, mettre du sien pour la résolution du conflit.

L'usage du quadrant élaboré par Ofman suppose un travail de réflexion personnelle qui consiste à s'interroger sur sa propre façon d'être, en identifiant successivement une qualité de base et son piège, le défi et son allergie.

Une qualité de base

C'est une qualité personnelle, fondamentale, une caractéristique forte et positive qui fait de nous ce que nous sommes. Nous en sommes content·e·s, nous en ressentons peut-être même

un peu de fierté. Ceux ou celles qui nous connaissent la voient également bien présente chez nous.

Pour notre propos, il est intéressant de cibler cette qualité dans le domaine de la communication et/ou des relations humaines.

Le piège

C'est la face négative de notre qualité de base. Il se manifeste notamment quand nous la mobilisons (trop) régulièrement. C'est un peu le revers de la médaille, l'inconvénient que notre qualité de base représente pour la personne avec laquelle nous sommes en interaction. Ce piège est peu visible pour nous-mêmes.

Le défi

C'est l'attitude inhabituelle pour nous qui se situe, plus ou moins, à l'opposé du piège. C'est l'inverse de ce que nous faisons quand nous tombons dans le piège. Cette attitude nous permettrait, si nous l'adoptions, d'éviter ledit piège tout en conservant notre qualité de base. Elle est nécessaire pour équilibrer celle-ci. Mais nous ne la faisons pas spontanément, car nous avons du mal à l'incarner.

L'allergie

C'est spécifiquement ce qui nous gêne dans l'utilisation de l'attitude précédente, notre défi. C'est une image de nous-même que nous n'avons pas envie de donner car elle ne correspond pas à ce que nous sommes, en particulier à notre principale qualité de base. Une fois l'allergie mise à jour, nous comprenons pourquoi il est si difficile pour nous de réaliser ce défi. C'est un peu comme s'il était contre-nature. D'une certaine manière, si nous nous voyons réaliser le défi, nous ne nous reconnaissons plus. « Cela me donne des boutons ! », d'où notre allergie à cette attitude. C'est un comportement que nous détestons, qui nous éloigne fondamentalement de notre qualité de base, selon nous, et qui nous empêche de réaliser le défi qui positiverait et équilibrerait tant les choses. Il n'est dès lors pas étonnant que nous entrions souvent en conflit avec des personnes qui se situent dans notre zone d'allergie puisque ce qu'elles manifestent, et qui est peut-être une qualité de base pour elles, représente juste l'inverse de ce que nous aimons être. Selon Ofman, nous aurions pourtant avantage à développer cette piste pour équilibrer l'excès de notre qualité de base.

Il est parfois nécessaire d'essayer plusieurs fois de reconstituer un quadrant d'Ofman qui nous apporte quelque éclairage nouveau sur nous-même, et ceci en partant de qualités de base différentes. Plus celles-ci sont précises, plus ce travail d'introspection peut être profitable. Il est également possible de demander l'avis de personnes qui nous connaissent bien. Enfin, méthodologiquement, il peut être intéressant de réaliser le quadrant d'Ofman avant de composer un message DESC.

L'assertivité

Elle peut se définir comme l'affirmation de soi dans le respect d'autrui. C'est avant tout un état d'esprit, un savoir-être. C'est savoir affirmer son point de vue de manière claire et respectueuse, ce qui rendra le message plus acceptable par l'autre.

Pour cela, il est nécessaire d'être bien dans ses baskets, « ni hérisson, ni paillason ». Si nous pouvons nous faire confiance, nous n'aurons pas peur de ce que nous avons à dire et nous le dirons clairement. Nous ne craignons pas ce que nous répondra l'autre. Nous serons en mesure de l'entendre et d'y répondre.

Il s'agit donc, notamment, de ne pas avoir peur de dire les choses. Cette attitude comporte donc deux aspects complémentaires, le premier, partant de soi et impliquant assurance et clarté de l'expression, et le second, tenant compte de l'autre en respectant ce qu'il dit, ce qu'il pense et, donc, ce qu'il est.

L'assertivité ne constitue pas, à proprement parler, une technique ou une méthode. Il s'agit essentiellement d'un état d'esprit qui rendra possible certaines attitudes facilitatrices qui ne sont pas sans rappeler l'adoption d'une « position basse » abordée au début du chapitre. Pragmatiquement, nous pouvons en faire découler quelques recommandations.

Distinguer les faits, les opinions et les sentiments

Les premiers sont observables ; les deux autres dépendent de chaque personne et sont dès lors plus subjectifs, ce qui n'enlève rien à leur légitimité. Ce qui importe, c'est de ne pas confondre ces trois éléments de réalité.

Parler en « je »

Si nous exprimons une opinion en lien avec un comportement de l'autre (pas avec sa personne tout entière) et si nous ponctuons par une explication du sentiment que nous éprouvons alors, notre message sera beaucoup plus acceptable et donc susceptible d'être entendu.

Savoir dire « non »

Dire non à une demande émise par quelqu'un d'autre ou dire que nous ne sommes pas d'accord avec une opinion formulée par un tiers, quel qu'il soit, c'est se respecter. Ce qui nous empêche de le faire, c'est souvent la peur du jugement qui sera porté à notre sujet, voire des représailles qui suivront. Dès lors, il peut être intéressant de nous demander de quoi nous avons peur exactement, de vérifier si cette crainte est fondée et, le cas échéant, de compléter notre message de telle manière que ladite crainte puisse être dépassée. Dire non à l'autre, c'est également le respecter, c'est considérer qu'il est capable d'entendre mon avis et de se positionner par rapport à celui-ci.

Dire une chose à la fois

Ceci concerne directement la clarté de notre propos. Il s'agit d'éviter d'englober dans un même message une position déterminée, des nuances introduisant l'hésitation ou la contradiction et des circonstances qui pourraient faire penser que nous avons, ou pourrions avoir, un autre avis. Certes, la réflexion concernant les différentes lectures possibles d'une situation, l'ouverture à la complexité et le doute légitime qui s'ensuit, sont parfaitement légitimes. Mais, il y a un temps pour chaque chose. Il est important de distinguer l'analyse d'une situation – qui peut se faire individuellement ou collectivement –, de la prise de position et où il est intéressant pour tout le monde que notre propos soit clair.

Expliquer plutôt que se justifier

L'assertivité implique donc bien le fait de savoir nous positionner, ce qui comporte à la fois le fait de transmettre notre position et celui de l'expliquer. Nous touchons ici à ce qui concerne l'argumentation, démarche explicitée dans le chapitre consacré à la négociation. Il y a toutefois une différence importante entre « expliquer » et « se justifier ». Les **explications** reposent sur

des faits et visent à faire comprendre quelque chose à un-e interlocuteur-trice. Elles cherchent notamment à établir des relations de cause à effet entre plusieurs faits, tout en sachant qu'elles constituent souvent des hypothèses. Les **justifications** se centrent principalement sur nos intentions et visent davantage à influencer notre interlocuteur-trice qu'à l'éclairer. Elles semblent donc fort tributaires des jugements (les nôtres et ceux d'autrui) que nous portons ou que nous pourrions porter sur une action que nous avons faite ou que nous allons faire. En nous justifiant, nous cherchons, par exemple, à prouver notre innocence, à dégager notre responsabilité ou à démontrer notre bonne volonté, et ce, aux yeux de l'autre, mais sans doute aussi et surtout, à nos propres yeux. Ceci ne fait pas bon ménage avec une attitude assertive.

8. Les méthodes structurelles

L'arbitrage

Cette méthode confie la gestion du conflit à une personne autorisée et indépendante qui prendra une décision de nature à résoudre le différend.

L'arbitrage induit que les parties en conflit s'en remettent à une autorité extérieure à laquelle elles confient la gestion de leur désaccord, avec le risque de se sentir lésées par une décision qui ne leur appartient plus. D'ailleurs, il n'est pas rare qu'après une décision judiciaire ou arbitrale, la qualité d'impartialité de l'arbitre et la justice de son verdict soit remise en cause.

Nonobstant, la procédure d'arbitrage présente l'avantage d'apporter une solution hétéro-référentielle (la référence est extérieure à la relation) à bon nombre de conflits.

La procédure d'arbitrage comporte trois caractéristiques spécifiques.

L'arbitre occupe une **position indépendante** par rapport aux parties concernées, de manière à pouvoir rencontrer la condition d'impartialité. Il ou elle a l'autorité et la responsabilité de la **prise de décision** et de sa mise en application : sa décision lie les parties. L'arbitrage fait généralement référence à des **critères formalisés** au niveau d'une loi, d'une réglementation ou même, d'une jurisprudence.

Dans notre système judiciaire, le rôle du juge s'apparente au statut de l'arbitre. La décision d'un-e juge ou d'un-e arbitre a pour effet de désigner les responsabilités, de répartir les torts, de sanctionner et de trancher.

L'intervention de la hiérarchie

Lorsque la gestion du conflit est déléguée à la hiérarchie des parties opposées, ce choix peut se faire, soit à l'initiative des

parties en conflit, soit à l'initiative de la supérieure ou du supérieur hiérarchique.

Dans le premier cas, les protagonistes, n'arrivant pas à s'entendre, ou espérant, chacun-e de leur côté, que le ou la responsable leur donnera raison, requièrent son intervention. Cette situation peut amener des pièges. Du point de vue de la hiérarchie, la décision qu'elle prendra risque de favoriser une partie au détriment de l'autre. Le litige en discussion, le contenu actuel du désaccord trouvera peut-être une issue. Mais la relation entre les parties risque de s'envenimer ou de se scléroser, y compris la relation que la hiérarchie entretient avec la partie qui se sent lésée par sa décision. D'ailleurs, il est fréquent qu'elle renvoie ses subalternes dos à dos, les remettant devant leur responsabilité relationnelle. Du point de vue des protagonistes, le fait de déléguer la recherche de solution à l'autorité crée ou renforce une situation de dépendance. C'est aussi le signe d'une certaine incapacité à gérer des problèmes de son propre niveau de compétence. En outre, le ou la subalterne s'expose à l'arbitraire possible de la décision, car, si pour trancher, certaines hiérarchies se réfèrent à des critères explicites, voire objectivables, d'autres peuvent très bien se laisser guider par des enjeux beaucoup plus personnels.

Dans le deuxième cas, le ou la supérieur-e hiérarchique décide d'intervenir face à une situation qui contrarie le fonctionnement organisationnel tout autant que l'ambiance de travail. La méthode est légitimée par la nécessité économique, le souci d'éviter le gaspillage de temps et d'énergie. Dans le premier cas comme dans le second, la hiérarchie est porteuse des enjeux de l'organisation. Son rôle consiste, d'abord, à gérer le fonctionnement de l'ensemble. Elle n'est pas seulement là, comme le serait un-e arbitre ou un-e médiateur-ice, pour consacrer du temps à prendre en compte les intérêts respectifs des parties. Sa décision sera dès lors tributaire des nécessités et contraintes organisationnelles.

L'opportunité de l'intervention de la hiérarchie s'apprécie, notamment, en fonction de l'urgence. En effet, cette méthode présente l'avantage d'aboutir à une résolution rapide du conflit. En outre, elle peut trouver une légitimité dans les arguments fondés sur le bien commun et la nécessité de se recentrer sur la tâche.

Les modifications organisationnelles

Pour résoudre les conflits, des modifications peuvent être apportées dans la structure ou dans le fonctionnement de l'organisation. Le recours à cette méthode résulte d'une analyse de la situation attribuant l'origine des conflits à des dysfonctionnements organisationnels plutôt qu'à des questions de personnes. C'est le cas lorsque des différends du même type apparaissent de façon récurrente au sein de l'organisation. Ils peuvent évidemment entraîner des tensions interpersonnelles, mais s'ils se répètent avec des personnes différentes, c'est que leur origine se situe davantage au niveau du système et de la manière dont les choses y sont organisées.

Entreprendre des modifications organisationnelles suppose une analyse approfondie, non seulement de la situation conflictuelle proprement dite, mais aussi du cadre organisationnel, voire institutionnel, dans lequel le conflit est apparu. Cette analyse peut s'apparenter à une démarche d'audit. Il s'agit donc d'une procédure lourde ne se justifiant que dans la mesure où une procédure de diagnostic est validée par les responsables de l'organisation.

L'intérêt d'une telle démarche réside dans son aspect préventif : cette méthode est destinée à apporter une solution à un conflit existant, mais aussi à prévenir l'apparition d'autres. En outre, la résolution du conflit est intégrée dans un processus global, ce qui évite de focaliser l'intervention sur telle ou telle personne. À l'inverse, cette méthode peut susciter de nombreuses résistances car elle implique des changements à différents niveaux. Les modifications sont susceptibles de toucher à l'infrastructure, à la répartition des rôles, à la définition des fonctions, à la circulation de l'information, à la coordination, à la diffusion des valeurs et de la mission de l'organisation. Elles sont sujettes à impliquer la création de postes de liaison, d'organes de régulation, à déboucher sur des changements dans les équipes, dans la division du travail, dans la répartition des responsabilités entre services ou entre personnes...

Cette méthode ne peut être effectuée que sous l'autorité de la hiérarchie, laquelle s'entoure régulièrement des conseils d'un·e intervenant·e extérieur·e, un·e consultant·e, qui est chargé·e

d'établir un diagnostic et de formuler des propositions de résolution.

Toutefois, l'activation de cette méthode peut également résulter de l'initiative de membres qui, par le biais de diagnostics partiels, de formulations d'avis, de concertations, de négociations, alertent la hiérarchie et lui suggèrent ce type de démarche.

9. En guise de conclusion

Les conflits font partie de notre réalité quotidienne, et pourtant, ils sont souvent abordés avec une approche négative, appréhendés uniquement en tant que problèmes à gérer, sans y percevoir les aspects positifs. Pourtant, le conflit, c'est la vie. L'opposition des contraires s'inscrit dans notre humanité et la confrontation permet la rencontre. Ces quelques considérations ne nient pas pour autant la souffrance que nous vivons ou que vivent tant de personnes aux prises avec des situations conflictuelles destructrices, bien au contraire.

Le contexte socio-politique ambiant déteint sur les relations. Que ce soit dans les entreprises, les associations, les équipes de travail, les relations de voisinage, d'amitié ou de couple, le modèle de la bataille, au sens large du terme, tend à prendre le pas sur un mode de résolution non-violent des conflits, proposée dans ce livret. Pourtant, une société qui reste ouverte aux désaccords évite la pensée unique, les dogmes, les totalitarismes et les illusions de la normalité. Or, fréquemment, les modalités institutionnelles et sociétales de résolution de conflits présentent un caractère binaire. Cette binarité est dangereuse car elle nie, non seulement la complexité des rapports humains, mais aussi l'essence métissée de la nature humaine, porteuse de diversité et de désaccords intérieurs avec lesquels chacun·e est amené à vivre. L'actualité présentée par les médias dominants entretiennent cette vision simplificatrice et dichotomique, selon laquelle il n'y aurait qu'une seule vérité, des gens qui auraient raison et d'autres qui auraient tort. Constamment, que ce soit dans des domaines aussi diversifiés que les conflits internationaux, la répartition des ressources, le travail, l'écologie, l'immigration ou les questions de genre, le propos ordinaire consiste à montrer comment dominer l'autre plutôt qu'à chercher à le comprendre. La concurrence, la compétition et les inégalités sociales qui y sont valorisées contribuent à façonner l'imaginaire d'une société clivée entre gagnants et perdants.

Par le biais de l'opposition manifestée par autrui à mon égard, je peux me trouver confronté·e à ma propre image. Peut-être est-ce là que réside la difficulté première, le fait que bon nombre de conflits amènent un inconfort psychologique ? D'ordinaire, le problème, l'erreur, la faute sont attribués à l'autre, sans doute

par commodité. Ce mode de réaction cantonne, par ailleurs, notre regard au niveau individuel, occultant le fait qu'il s'agit d'interactions, mettant de côté ses autres dimensions (groupale, organisationnelle, institutionnelle, sociétale). Pour améliorer une situation conflictuelle, la proposition de ce livret consistait, notamment, à accepter de questionner et de modifier la façon de voir notre adversaire, à changer la manière de l'aborder, en le considérant, d'une certaine façon, plutôt comme un partenaire. Pour cela, il ne s'agit pas de renoncer à nos valeurs, ni même à nos intérêts, mais de changer notre posture en prenant en considération les valeurs et les intérêts de l'autre. C'est en tout cas ma conviction, en tant que formateur et intervenant dans le domaine.

Agir dans les conflits reste, avant tout, une démarche personnelle. Le point central réside dans le positionnement que nous choisissons d'adopter. À mon sens, et je terminerai par cette idée centrale à mes yeux, il ne s'agit pas tant de « gérer » les conflits, comme s'il s'agissait de les éliminer, mais d'apprendre à « vivre avec » : apprendre à leur donner des règles, à les transformer en espaces d'échanges pluriels, en lieux et temps de rencontre de l'altérité et de la diversité.

Bibliographie

Ouvrages

- Ardoino Jacques, (1965), *Propos actuels sur l'éducation*, contribution à l'éducation des adultes, Gauthier-Villars, Paris.
- Ardoino Jacques, (1980), *Éducation et relations. Introduction à une analyse plurielle des situations éducatives*, Paris, Gauthier-Villars/Unesco.
- Bellenger Lionel, (1984), *Être constructif dans les négociations et les discussions*, Paris, ESF.
- Bellenger Lionel (2022/2003), *La négociation*, Que sais-je ?, Paris, Presses Universitaires de France.
- Crozier Michel, Friedberg Erhard, (2014/1977), *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- Lascoux Jean-Louis, (2001), *Pratique de la médiation*, Séminaires Mucchielli, Issy-Les-Moulineaux, ESF Éditeur.
- Levesque Justin, (1998), *Méthodologie de la médiation familiale*, Canada, ERES.
- Ofman Daniel D., (1992), Traduction française par Jeanne Elvire Adotevi (2013), *Les Qualités Fondamentales et le Quadrant d'Ofman*, Den Haag, CoreQuality.
- Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce, (2022/1982), *Comment réussir une négociation ?*, Paris, Éditions du Seuil.
- Marshall Rosenberg, (1999), *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Introduction à la Communication NonViolente*, Éditions La Découverte.
- Marshall Rosenberg, (2006), *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*, Éditions Jouvence.
- Morineau Jacqueline, (1998), *L'esprit de la médiation*, Ramonville Saint-Agne, Edition Erès.
- Pekar-Lempereur Alain, Colson Aurélien (2004), *Méthode de négociation. On ne naît pas bon médiateur, on le devient*, Paris, Dunod.
- Six Jean-François (1990), *Le temps des médiateurs*, Paris, Éditions du Seuil.
- Touraine Alain, (1978), *La voix et le regard*, Paris, Éditions du Seuil.
- Watzlawic Paul, Helmick Beavin Janet, D. Jackson Don, (1979/1967), *Une logique de la communication*, Paris, Éditions du Seuil.
- Watzlawick Paul, Fisch Richard, Weakland John, (2014/2000/1975), *Changements, Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Éditions du Seuil.

Articles

- Anzieu Didier, (1975), Introduction à la psychologie de la négociation, in *Bulletin de psychologie*, tome 28, n°318, pp. 759-774, Paris.

Gestion de conflits

Analyse, positionnement et modes de réaction

Même si elle se dit démocratique, notre société valorise généralement le non-conflit et la soumission aux rapports hiérarchiques. L'influence négative du conflit est mise en exergue, tout comme les conséquences prétendument néfastes des attitudes visant à le faire émerger. En réalité, tout dépend de la manière dont le conflit se règlera, se transformera. La peur et la croyance qu'il n'y a pas moyen de sortir de ces situations de désaccord « qui nous pourrissent la vie » risquent de provoquer des réactions d'agressivité ou de repli peu propices au développement de collectivités, d'institutions, d'associations et de coopératives démocratiques. Aborder le différend, la crise, aller vers l'autre, exprimer respectueusement son point de vue, proposer des pistes de solution : tout cela procède d'un esprit d'ouverture. Nos relations peuvent s'améliorer après la résolution d'un conflit.

Ce livret pédagogique vise à faciliter la transformation des appréhensions. Car « gérer les conflits », cela s'apprend. Il y a moyen de mieux les vivre et de voir l'autre non comme un être malveillant, mais comme une personne qui pense et ressent les choses différemment. Apprendre à mieux assumer notre positionnement et nos réactions en situation conflictuelle pourra nous amener à en reconnaître les vertus : signe d'ouverture, de mouvement, de vie...

Cette publication déplie une panoplie de méthodes car nous ne pouvons pas nous contenter de la justification si souvent formulée après coup : « Je n'avais pas le choix ! ». Entre la fuite et le passage en force, s'échelonnent diverses réactions possibles qui sont autant de façons de gérer les tensions.

Une attention particulière sera accordée à deux modes de réaction spécifiques : la négociation et la médiation.