

Résolution de conflit

La **résolution de conflit** est un concept associé aux relations humaines, principalement lié au management et aux méthodes et outils d'aide à la prise de décision. Elle consiste dans le choix d'une solution à un affrontement et sa mise en œuvre. Lorsqu'il s'agit de pratiques en regard du système judiciaire ou d'une décision étatique, il est question de modes alternatifs de résolution des conflits. Le conflit est une situation sociale durant laquelle des acteurs en interdépendance, soit poursuivent des buts différents, défendent des valeurs contradictoires, ont des intérêts divergents ou opposés, soit poursuivent simultanément et compétitivement un même but.

Le conflit existe entre deux personnes au moins. Le concept de situation sociale renvoie à celui de lien et de seuil au-delà duquel une relation est établie (on ne peut être en conflit avec un inconnu sauf quand celui-ci est en lien avec nous). Le conflit naît dans un système qui s'apparente à un ensemble d'éléments interdynamiques ayant une même finalité, dont tous les éléments participent à l'atteindre. Le conflit est donc une divergence dans la finalité.

Mode de résolution

La résolution d'un conflit ne peut être envisagée en dehors du conflit lui-même : sa nature, ses causes, les personnes qui le vivent, le contexte dans lequel il se passe... Tout mode de résolution qui serait proposé de manière transversale, sans tenir compte des spécificités internes à la situation conflictuelle ne saurait être efficace.

La négociation est une manière de considérer l'approche d'un conflit au travers de l'idée que le différend repose sur des problématiques négociables. Elle consiste en une prise en charge de la relation fondée sur les intérêts ou les enjeux ; c'est une pratique pour concilier des points de vue opposés. Elle possède plusieurs dimensions :

- distributive (ce que l'un gagne, l'autre le perd) : permet que la négociation soit profitable pour tous et fait qu'elle soit un jeu équitable
- intégrative : elle doit intégrer la problématique et la vision du litige des autres acteurs en opposition (résoudre ensemble le conflit sans gagner le maximum).
- contributive : elle vise, après une médiation, à permettre aux parties de s'engager dans le soutien de l'autre partie.

Ici, il convient de faire abstraction des conflits de lois, désignant une opposition ou une contradiction entre des textes législatifs issus de systèmes juridiques concurrents et du conflit d'intérêt; lequel est fondé sur des relations économiques, avant d'être sur le terrain de l'affectivité relationnelle. Mais cela ne suffit pas. La façon dont est envisagée l'action même de la résolution d'un conflit, va dépendre aussi de la place qu'on accorde au conflit dans la dynamique relationnelle. Et là, deux points de vue s'opposent :

- le conflit est considéré comme une sorte de catastrophe qui intervient dans le cours d'une relation harmonieuse ; dans ce cas, le « résoudre », c'est le contrer, le vaincre, l'éliminer (quitte à ce qu'il revienne plus tard, similaire ou sous une autre forme).
- Ou bien les conflits « ne sont pas des aberrations de la communication interpersonnelle mais une de leurs issues possibles au même titre que la bonne entente [...] et qu'il est tout aussi normal de se disputer que de vivre en harmonie^[1] ».

Dans le premier cas, des méthodes ponctuelles sont mises en œuvre pour combattre un phénomène qui se produit à un moment donné. Dans le second cas, des outils de gestion à long terme sont mis en place. Résoudre un conflit est avant tout permettre aux protagonistes de comprendre ce qu'ils vivent et les aider à trouver en eux-mêmes et par eux-mêmes les solutions pour le gérer et en maîtriser les effets dans l'instant de la crise, mais aussi chaque fois que des problèmes ou des souffrances surgiront.

Méthodes et moyens

Il existe plusieurs manières de considérer qu'un conflit peut être résolu. Trois manières se distinguent et incluent la contrainte, la soumission ou la fuite^[2], avec différentes nuances. : la contrainte dans laquelle des individus se disputent puis discutent en utilisant la persuasion ; la domination (force physique) ou la soumission (fuite). À priori, une résolution de conflit permet d'éliminer un conflit. L'atténuation d'un conflit n'est pas sa résolution. La résolution implique la recherche d'une solution. Mais une recherche intentionnelle visant la pacification relationnelle des protagonistes, n'est pas une conception de la résolution des conflits qui fasse l'unanimité; puisque nombreux sont ceux qui agissent de manière agressive (vengeance, condamnation à mort, guerre, massacre, internement, etc...), en affirmant vouloir résoudre un conflit. La résolution de conflit n'est donc pas forcément pacifique ou pacificatrice.

Deux modèles de structure : l'interaction de *type asymétrique ou complémentaire* qui suppose l'inégalité des forces des interlocuteurs (chef et exécutants souvent argument-objection) ; ou l'interaction de *type symétrique* suppose elle l'égalité (argumenter, contre-argumenter). Une négociation doit parfois débiter par la définition de ces statuts (exemple : réunion de syndicats). Un conflit peut être mis en sommeil par la contrainte, la domination / soumission, la fuite, mais il n'est pas résolu pour autant. Le fait qu'un conflit trouve une issue n'implique pas qu'il ait été résolu ; Un conflit peut disparaître avec les protagonistes ou se transmettre à leur lignée (ex : vendetta). S'il « disparaît » de cette manière, on ne pourra dire qu'il a été résolu. S'il y a écrasement de l'une des parties, cette solution ne résout pas le conflit. Celui-ci devient larvé, latent.

Certains auteurs (ex : Alliot J.M. & al.^[3]) ont proposé des outils logiciels ou des bases informatiques d'aide à la résolution de conflits.

Autres méthodes

Les rapports de force, la soumission, la fuite, la stratégie - le principal étant que le conflit s'arrête - quitte à ce qu'il reprenne plus tard, mais qu'il s'arrête au moins un temps significatif. Voici une liste de manières, par ordre alphabétique :

- la domination,
- la conciliation,
- le contentieux, c'est-à-dire le recours à un tribunal, via une procédure fixée par les textes,
- la facilitation,
- la médiation,
- la négociation,
- la réconciliation,
- l'application d'une règle tacite ou explicite (loi, règlement, convention, traité...) à laquelle les parties adhèrent.
- le duel (combat)
- la vengeance
- la guerre
- la reconnaissance, laquelle peut consister à reconnaître la force de son adversaire qui est venu chercher à la prouver^[4]

Prévention

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont peut varier entre philosophiques, psychologiques, religieuses, relationnelles et juridiques. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

Résolutions de conflit et de problème

La résolution de conflit se distingue de la résolution de problèmes par son côté relationnel : dans un cas il s'agit de faire disparaître un différend entre personnes, dans l'autre cas il s'agit de faire disparaître une situation non désirée par une personne. Cette définition n'exclut pas les problèmes relationnels : un conflit est souvent vécu comme un problème, sans réciproque. Dans tous les cas, il faudra analyser la cause du conflit en utilisant la méthodologie de résolution de problèmes:

1. analyse des causes du conflit (trois types : de communication, de groupe, de pouvoir)
2. préparation de la négociation suivant la cause retenue et le contexte (intégration des problématiques de l'autre)
3. discussion (tour de table, symétrie, improvisation)
4. conclusion

Conflits et groupes

Groupe

En psychologie sociale, un groupe est un ensemble d'individus ayant entre eux des relations réciproques, réunis sur la base de critères qui peuvent être :

- la poursuite d'un but commun (association) ;
- un sentiment d'interdépendance (famille) ;
- des relations affectives (amis).

En cas de conflit il faut analyser le critère d'origine du groupe qui pourrait être à l'origine de ce dysfonctionnement. Dans ce cas, il existe des conflits :

- constructifs : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il :
 - place les buts du groupe avant les objectifs personnels,
 - améliore le niveau des évaluations,
 - est source de production d'idées créatives,
 - permet le réexamen des opinions et des buts,
 - permet l'accroissement des prises de risque,
 - augmente la cohérence du groupe.
- destructifs : lorsqu'il entraîne un climat compétitif.

On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

Nature des conflits

Deux types de conflits sont distingués, selon le chercheur John-M Gottman ^{[5][6]} :

- **conflits de situation:** le conflit porte sur un ou des aspects (valeur(s), besoins et priorités, règles, choix des critères...). Mais la relation à l'autre n'est pas en cause.
- **conflits de personne:** la personnalité tout entière de l'autre est remise en cause. L'autre n'est pas ou n'est plus apprécié. (Préjugé sur l'autre; cumul de plusieurs conflits de situations, jamais évoqués ou mal résolus avec l'autre; légitimité d'appartenance, de qualification...).

Pouvoir

Le pouvoir se définit comme la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A. Deux sortes de pouvoir sont distingués :

- Le pouvoir de coercition, avec l'emploi possible de la force.
- Le pouvoir d'influence, dont les pouvoirs de position (hiérarchie), de récompense (reconnaissance ou avantage tangible), de connaissance (compétence, information), d'autorité naturelle (charisme).

Négociation

Ce processus de communication vise à conclure un accord avec des interlocuteurs ayant des intérêts opposés. Il stimulera la recherche des intérêts des participants, plutôt que la défense de leurs positions. L'équité ne signifie pas l'équité mathématique, mais le juste équilibre des deux parties (exemple : dans l'entreprise la hausse des salaires doit tenir aussi compte des besoins de l'entreprise, en investissements). La négociation fait parfois appel à un médiateur neutre. En négociation, l'accent est mis sur la volonté de recherche d'un accord entre les parties, plutôt que sur des règles ou de procédures pré-établies.

Néanmoins, ne devraient pas être négociables :

- les valeurs morales et croyances (ce qui serait une remise en cause de l'individu) ;
- le passé ;
- l'objectif de la négociation.

Pour une négociation constructive, recenser ce qui est un obstacle à la négociation peut être utile:

- sa propre réaction (camper sur une position, avoir des préjugés...) et celle des autres (prendre la porte, la colère...) ;
- les émotions des interlocuteurs (peurs, tristesse, dégoût, honte, surprise, colère) ;
- le non-respect du principe de "ménagement des faces" ;
- le pouvoir et les prises de pouvoir.

Une négociation intégrative peut être obtenue par :

- le contournement des obstacles naturels à la négociation (exemple : dans les situations délicates, faire le contraire de ce que nos instincts nous disent de faire, afin de nous empêcher de réagir de manière symétrique) ;
- la synchronisation ;
- le questionnement ;
- la reformulation.

La négociation peut se dérouler selon le schéma suivant :

- le diagnostic de la situation (atouts, compétences, détection des positions de l'interlocuteur...) ;
- la préparation (données disponibles, mise au point des tactiques, identification les marges de manœuvre, définition des butées, positions de repli possibles) ;
- la discussion (poser tout sur la table, lever l'implicite, identifier les moyens à mettre en œuvre, garder une position ferme non négociable) ;

- la conclusion (synthèse, bilan, définition de la mise en œuvre opérationnelle, dédramatisation).

Parfois, la peur de perdre la face est importante dans une négociation, expliquant l'entêtement des protagonistes dans la poursuite de leurs objectifs premiers.

Les outils à utiliser sont procéduraux, mais aussi comportementaux (PNL, par exemple).

Notes et références

- [1] D. Picard et E. Marc, *Petit traité des conflits ordinaires*, Le Seuil, 2006, p.8
- [2] Voir Henri Laborit, *L'agressivité détournée, L'éloge de la fuite*
- [3] Alliot J.M. Durand N. Medioni F. Algorithmes génétiques et programmation linéaire appliqués à la résolution de conflits, *Évolution artificielle p.91-98 Cepaduès, 1994*
- [4] éviter la guerre en reconnaissant la supériorité de son adversaire - cf. Ouagadougou (<http://www.petiteacademie.gov.bf/AutreRepere/AutreRepere.asp?CodeAutreRepere=1627>)
- [5] http://en.wikipedia.org/wiki/John_Gottman
- [6] John-M Gottman, "The Seven Principles for Making Marriage Work" (Crown Publishers, (1999) - bestseller "Les Couples Heureux Ont Leurs Secrets - Les Sept Lois De La Réussite", Edit. Jean-Claude Lattès (2000).

Bibliographie

- Rousseau Pierre, *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations*, éditions Chronique Sociale, Lyon, 1990
- Lascoux J.L. *Pratique de la médiation, une méthode alternative à la résolution des conflits*, éditions ESF, 2007 (4° éd.)
- Picard D. et Marc E., *Petit traité des conflits ordinaires*, éditions du Seuil, 2006

Sources et contributeurs de l'article

Résolution de conflit *Source*: <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=87159020> *Contributeurs*: 123 christophe, AlexandreCampo, Anthere, Badmood, Bertol, Bordelo, Cpferrer, Dadu, Dhatier, Domsau2, Dupondt, Eutvakerre, Expertom, Famontreal, Gwalarn, Hektorbarth, Holycharly, Hugues lethierry, Ian Serval, Ickx6, JB, JLM, Jean-Louis Lascoux, Kropotkine 113, Lamiot, Libellule Bleue, Litlok, Lomita, Mijo, Nanoxyde, Orthomaniaque, Papydenis, Pautard, Pgreenfinch, PieRRoMaN, Prosope, Prosopee, Remybaudouin, Sam Hocevar, Sherbrooke, Symbolium, Takima, 33 modifications anonymes

Licence

Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported
[//creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)
