

# ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE CONFLITS

I.	Typologie des conflits .....	1
A.	Conflit psychique ou intra-personnel .....	1
1.	Conflits pulsionnels.....	2
2.	Conflits moraux.....	2
B.	Conflits individuels .....	2
1.	Conflits entre individu et autrui .....	2
2.	Conflit entre individu et structure sociale .....	2
C.	Conflits organisationnels.....	2
1.	Conflits socio-économique.....	3
2.	Conflits de classe.....	3
D.	Conflits institutionnels.....	3
E.	Conflits éthiques.....	3
II.	Éléments pour une approche stratégique.....	3
A.	Stratégie d'attitude .....	3
1.	Gestion proactive du conflit .....	3
2.	Gestion rétroactive .....	4
B.	Stratégies d'action .....	4
1.	Cycle de vie du conflit .....	4
2.	Stratégie d'action.....	4
III.	Conseils pratiques .....	5

## I. Typologie des conflits

ROUSSEAU P. s'inspire de BEACHLER qui parle de **Staséologie** = science de gestion des conflits et propose une typologie des conflits

Tous les conflits ne relèvent pas du champ du cadre de santé.

5 types de conflits interdépendants :

### A. *Conflit psychique ou intra-personnel*

Niveau élémentaire du conflit. L'individu est confronté à lui-même.

2 stimulations contradictoires. Ex : besoins et devoirs non satisfaits simultanément.

## 1. Conflits pulsionnels

Théorie psychanalytique : opposition instinctive, activité inconsciente (Ça, Moi, Surmoi)

TOURAINÉ : analogie entre niveaux psychologique et sociologique.

L'explication psychologique des conflits reflète un heurt entre un système organisé et un système pulsionnel (non maîtrisé). Structure générale de tous les conflits.

## 2. Conflits moraux

Champ de l'activité psychique consciente. L'individu est placé entre des forces qui s'opposent => Conflits entre deux valeurs de forces égales => Nécessité de décider. C'est le « cas de conscience ». Dissonance de pulsion ou de pensée.

### B. Conflits individuels

Concerne l'individu en conflit avec d'autres, ou son environnement.

#### 1. Conflits entre individu et autrui

Processus de réaction hostile d'un acteur X aux mouvements ou aux pensées d'un acteur Y

Un individu avec un ensemble de caractéristiques agit différemment d'un autre. => désaccord entre 2 individus (d'opinion, d'attitude...) => dissonance => conduite hostile.

- Conflits d'objectifs (d'individu ou de groupe)
- Conflits cognitifs (opinions, croyances, valeurs...)
- Conflits affectifs (sentiments, émotions...)
- Conflits de comportements

Inhérent à toute interaction sociale.

#### 2. Conflit entre individu et structure sociale

L'individu est contraint par la structure sociale => comportement d'une façon contraire à ses convictions : = conformité sociale forcée.

MERTON : typologie d'adaptation aux normes de la société :

Type	Mode	Fins culturelles	Moyens institutionnels
I	Conformiste	+	+
II	Innovateur	+	-
III	Ritualiste	-	+
IV	Evadé	-	-
V	Rebelle	+/-	+/-

Le type I assure la stabilité et la continuité du groupe.

Les types II à V sont des comportements déviant. Les modes d'adaptation sont à la base des conflits qui opposent les individus à la société.

### C. Conflits organisationnels

ROUSSEAU : Une organisation est une association d'individus avec des buts communs et qui agissent pour les atteindre.

Les conflits du travail sont des conflits organisationnels (travail = ensemble d'actions coordonnées pour produire ce qui est utile).

Toute institution hiérarchisée est basée sur des relations d'autorité => chargées de tensions et de conflits potentiels.

## 1. **Conflits socio-économique**

Niveau élémentaire => lutte des membres de l'organisation contre l'organisation. => née d'une insatisfaction qualitative des membres. Insatisfaction matérielle, recherche d'avantages...

## 2. **Conflits de classe**

Conflit de niveau global: débordement de la dimension socio-économique => contestation des règles et principes de l'organisation. Les fondements de l'organisation sont remis en cause.

### **D. *Conflits institutionnels.***

Institution = ensemble de lois fondamentales établies par les individus et fondant d'une manière durable la paix dans la cité.

RICOEUR : « Système de partage, de répartition, portant sur des droits et des devoirs, des responsabilités et des pouvoirs, des revenus et des patrimoines, des avantages et des charges ». Quand partage et répartition posent problèmes se pose la question de la justice.

Le conflit institutionnel renvoie au politique => remise en cause des lois fondamentales (politiques, économique, religieux..) = crise institutionnelle. (=système institutionnel débordé => crise politique. Ex. : Mai 68)

### **E. *Conflits éthiques***

Remise en cause du système social tout entier.

Transgression de l'ordre éthique (= système de valeurs éthiques, morales...) => Guerre, révolution. (Guerre = homicide organisé et collectif)

Origine idéologique et/ou économique.

## II. **Éléments pour une approche stratégique**

### **A. *Stratégie d'attitude***

#### **1. *Gestion proactive du conflit***

= attitude prévisionnelle

##### **a) *Stratégie préventive***

Forme démocratique : dialogue social permanent.

Forme autoritaire : Oppression sociale = interdire toute expression de mécontentement.

=> l'adhésion forcée des personnes peut étouffer, mais pas annuler le conflit.

##### **b) *Stratégie offensive***

Appréhender le conflit comme étant opportun : il faut faire apparaître un conflit pour modifier le fonctionnement (augmenter le dynamisme de l'organisation) ou faire passer un type de changement.

Risqué mais justifié pour développer en urgences certaines organisations.

## 2. Gestion rétroactive

### a) Stratégie défensive

Rupture du processus conflictuel par la force. Si conflit menaçant pour l'organisation => Etouffer le conflit dans l'œuf.

Forme conciliante => au travers de la médiation et de la communication, mais sans négociation.

Forme totalitaire => interdiction du conflit par la force (ex : lock out => le patron ferme l'entreprise).

### b) Stratégie curative positive

Le conflit est une opportunité (pas une menace) => Tirer profit du conflit pour restructurer l'organisation.

## B. Stratégies d'action

### 1. Cycle de vie du conflit

Gestation => amplification => Manifestation => Régulation

Les stratégies d'actions sont centrées sur l'une ou l'autre des étapes.

A la phase amplification : regroupement, mobilisation. Manipulation => constitution d'un rapport de force.

Phase Manifestation : conflit observable

Phase régulation : Mort du conflit par autorité ou négociation.

### 2. Stratégie d'action

Actions possibles en fonction du cycle de vie du conflit.

#### a) Attitude curative

Sur les trois premières phases => gagner du temps.

⇒ prolonger la phase de gestation en empêchant l'amplification par mobilisation => conflit complexe

⇒ Retarder la phase de manifestation : Court-circuiter les regroupements avant qu'ils ne soient trop importants.

⇒ Prolonger la phase de manifestation si le conflit est jugé opportun. Emergence des enjeux profonds du conflit => prévention des conflits ultérieurs.

#### b) Attitude défensive

Sur la dernière phase : conciliante ou autoritaire.

Supprimer le conflit pour éviter qu'il se multiplie et qu'il désorganise => Euthanasie eugénique.

### III. Conseils pratiques

Principes de gestion de conflits :

- ⇒ Est-ce que ça m'appartient ?
- ⇒ Diagnostiquer : Clarifier les problèmes essentiels (attention aux biais liés à la position hiérarchique). Identifier les enjeux. Evaluer les sources de désaccords (infos vagues ou incomplètes, perception différente en fonction des personnes, objectifs inappropriés ou incompatibles, méthodes inefficaces ou inacceptables, antagonismes...)
- ⇒ Planifier : «Toute méthode est bonne à la condition qu'elle ne soit pas la seule » (MERIEUX)
- ⇒ Préparer => action à mettre en œuvre.
- ⇒ Exécuter
- ⇒ 6 astuces :
  - Eviter la rumeur
  - Jouer les candides (rôle de médiateur => pas de préjugés, ni d'objectif de résultat.)
  - Chasser l'émotionnel (= objectivation)
  - Exprimer sa gêne
  - Rédiger un contrat (= Valeur symbolique de la fin du conflit).