



**Conflits et crises :
que nous apprennent-ils?**

Vers une modélisation du conflit et de ses fonctions

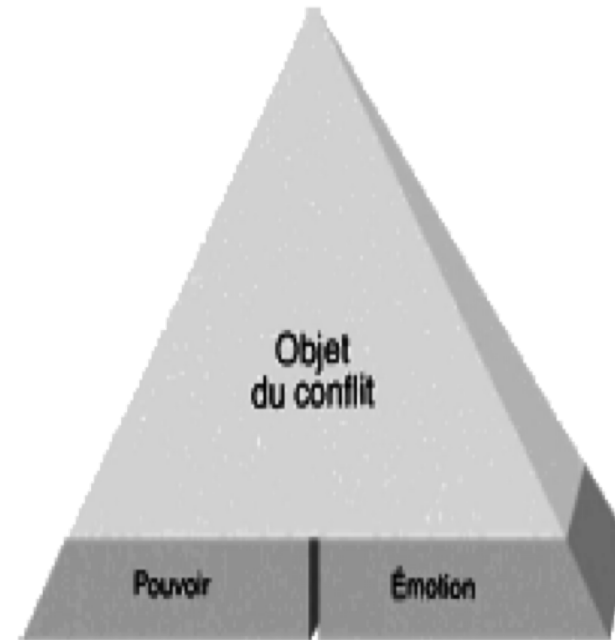
Le conflit: définition et fonctions

*Le conflit est un **processus** impliquant des réactions (**émotives et cognitives**) et des **comportements** qui commencent lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, **selon elle, lésée** par une autre partie ou que cette autre partie s'apprête à le faire.*

(Foucher et Thomas, 1991)

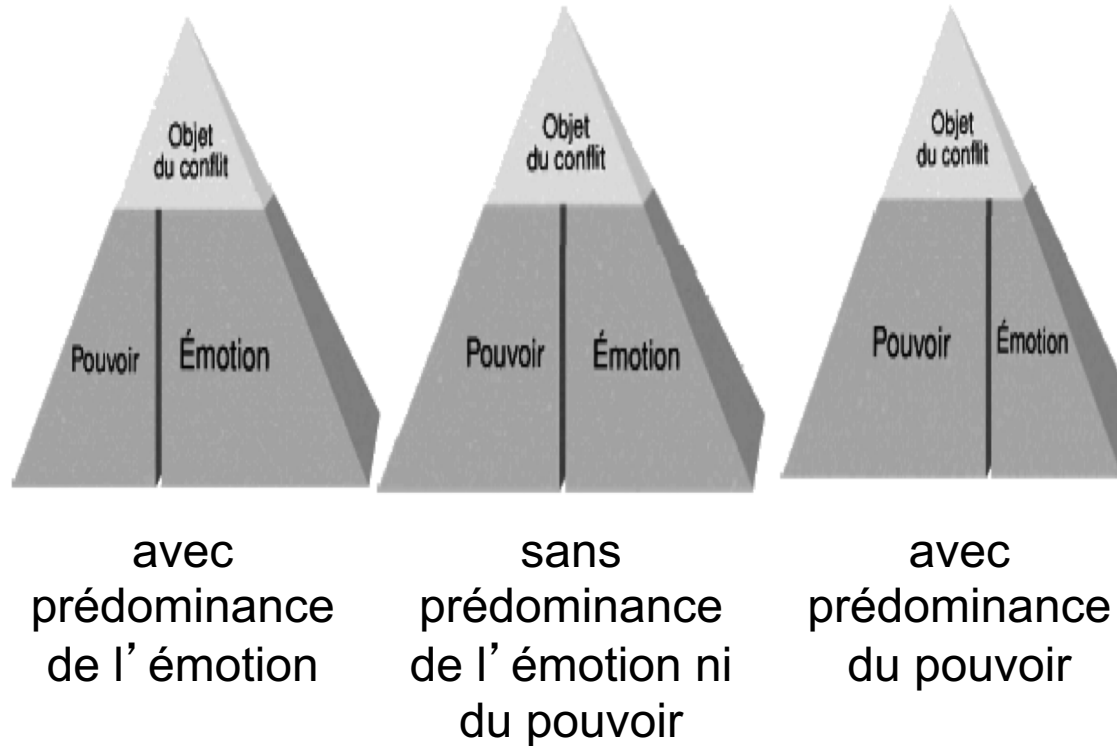
Conflit à dominante cognitive ou relationnelle

**Centration sur
l'objet**



Conflit à dominante relationnelle

**Centration sur
l'émotion et le
rapport à
autrui**



Le conflit: définition et fonctions

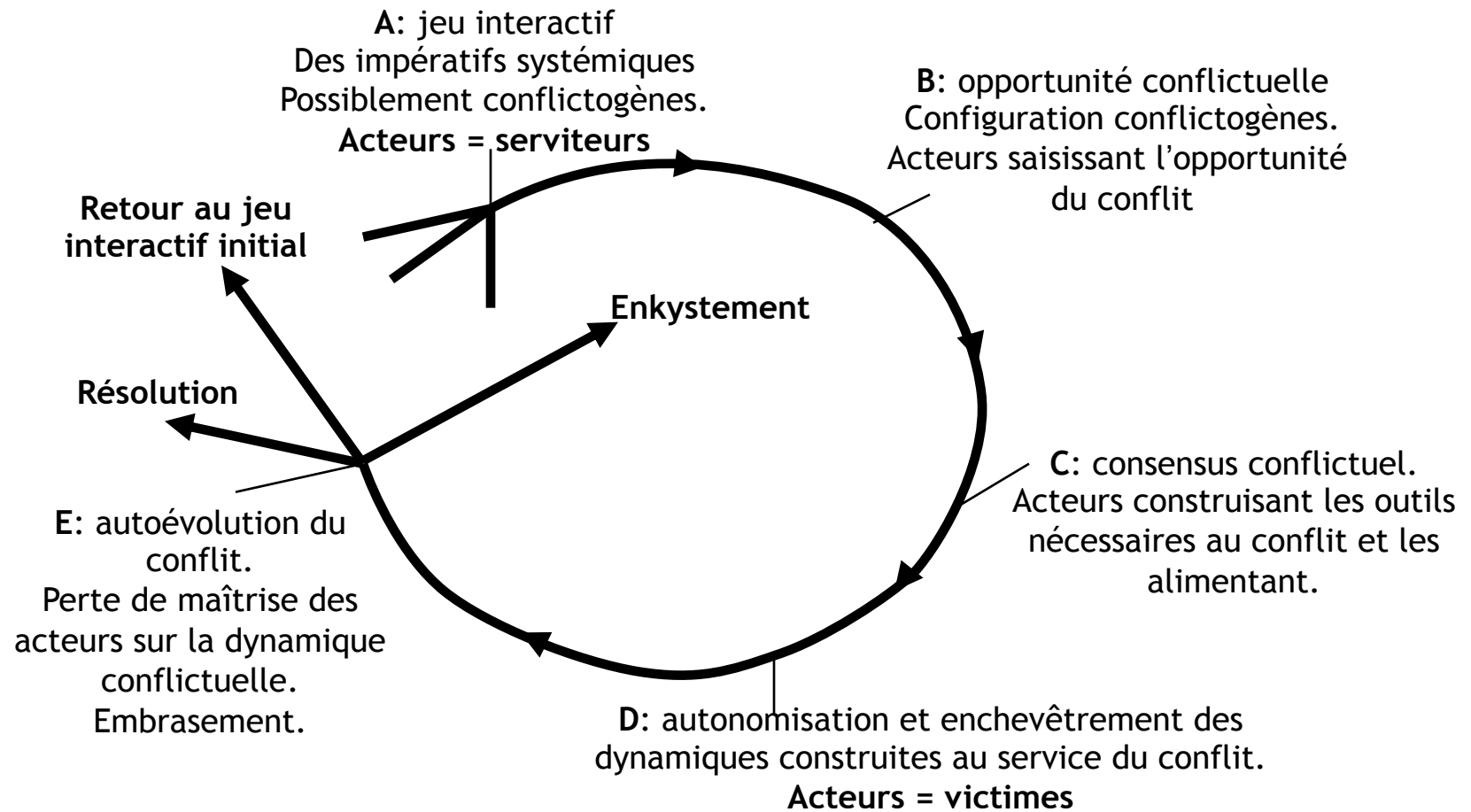
Le conflit peut également être considéré comme relevant d'un processus systémique, c'est à-dire qu'il...

peut être vu comme une crise, une invalidation transitoire des règles de fonctionnement investies ou tolérées jusque-là, qui remplit plusieurs fonctions (Monroy, 2004)

危机

risque + opportunité

Le processus conflictuel selon Monroy et Fournier



Fonctions du conflit

- Mettre à jour et traiter les incompatibilités des missions du groupe
- Energiser et orienter le groupe
- Traiter les formes organisationnelles
- Eprouver le temps
- Mettre de l'ordre

Mettre à jour et traiter les incompatibilités des missions du groupe

- Trois types de missions :
 - S'organiser et se structurer
 - Échanger et produire
 - S'inscrire dans le temps
- Tensions :
 - Au sein des missions internes
 - Du fait des pressions de l'écosystème
 - Du fait de l'évolution historique

Energiser et orienter le groupe

- Le conflit pour unir :
 - Etre disponible
 - Adhérer à un projet commun
 - Accepter les « règles » proposées
 - Dépasser les compromis mous, les non-dits

Traiter les formes organisationnelles

- Disjoindre les formes organisationnelles
 - Menacées
 - Fragiles
 - Mortes
 - Déshabitées
- Recréer de nouvelles formes organisationnelles
 - Modèles alternatifs émergents
 - Renforcement d'une forme existante par conflit avec l'extérieur

Eprouver le temps

- Sortir du hasard et reprendre en mains
- Tester le passé...
- ... Mais surtout le futur

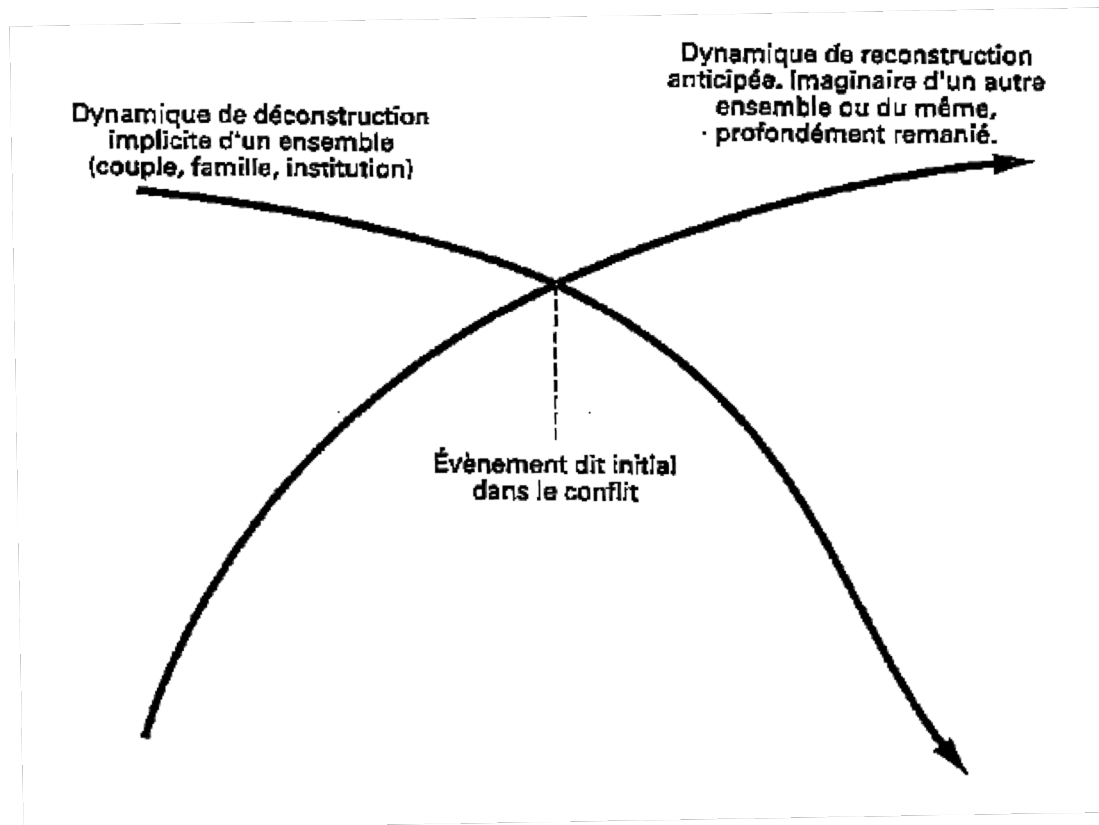
Mettre de l'ordre

- Simplifier
- Ordonner
- Préciser
- Modéliser
- ...

**Des configurations et des contextes
plus que des personnes et des actes**

Des configurations facilitantes

- Dynamiques déclenchantes



Quelques facteurs facilitants

- La peur, le doute, l'incertitude
- L'absence d'instance régulatrice
- La possibilité d'investir des porte-parole
- L'existence d'intermédiaires, d'acteurs de second-plan
- La définition possible de thèmes forts (valeurs, idéal,...)
- Un contexte mobilisable
- Une zone d'incertitude sur l'issue du conflit

Quelques rappels...

- Les conflits peuvent être vus comme un symptôme de non-normalité ou comme élément constitutif d'un nouvel équilibre
- L'expression du conflit ne se confond pas forcément avec son origine, sa source, ses « causes »
- Les conflits questionnent tout autant les individus que les structures
- Les conflits se trouvent toujours au confluent de dimensions de destruction/séparation et des dimensions de conciliation/intégration
- La gestion du conflit suppose souvent de devoir traiter des exigences contradictoires

Traiter l'émotion et les singularités

- Puisque les conflits ne peuvent être incarnés que par des individus, être attentif à ...
 - La reconnaissance du point de vue de l' autre
 - Faire écho du ressenti de l' autre
 - Accepter d'entendre ce ressenti et ce point de vue
 - Repérer les zones intouchables et les reconnaître
 - Les messages auto-centrés et la ponctuation sur soi
 - La différenciation opinion-faits-émotion (OFE)
 - Le statut individuel du triangle OFE
 - La connotation positive

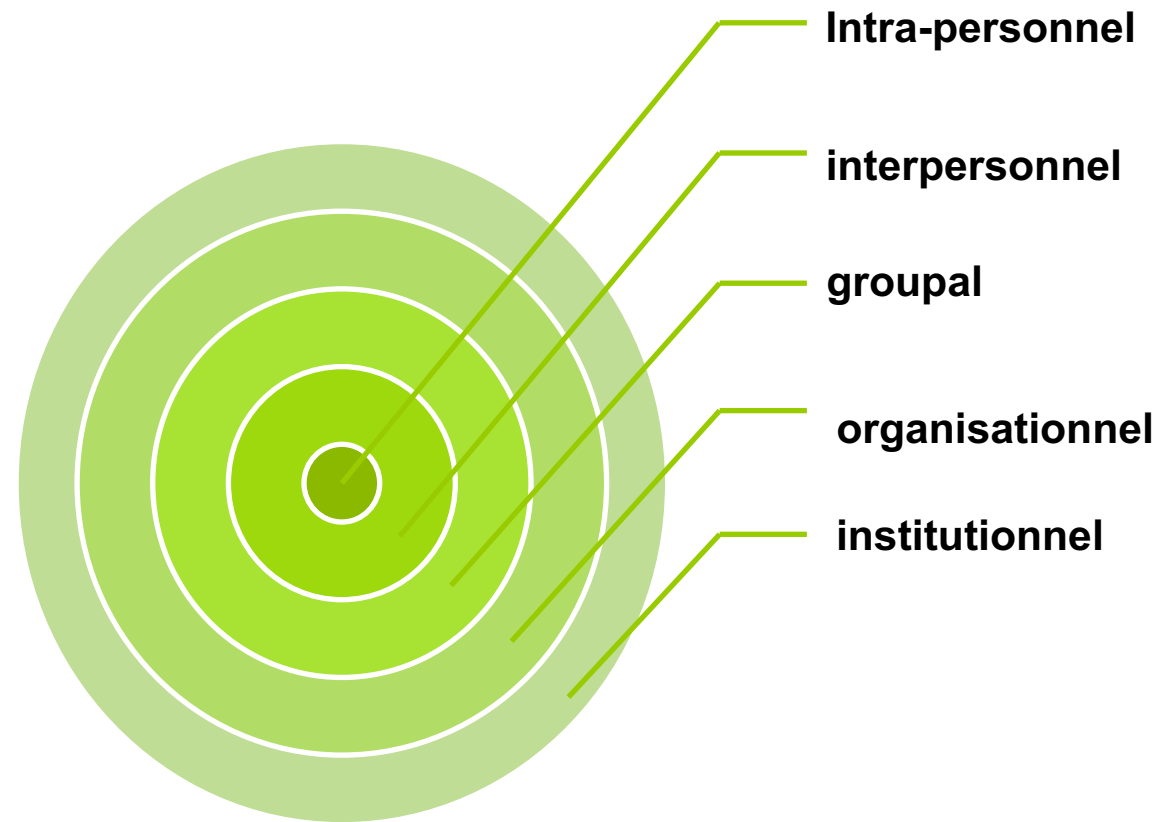
Traiter les fonctions

- Permettre que ce à quoi « sert » le conflit soit pris en charge :
 - Proposer des instances régulatrices et consistantes
 - Clarifier les « espaces », les attributions, les responsabilités,...
 - Préciser le devenir, l'évolution...
 - ...

Amoindrir les configurations facilitantes

- « Disqualifier » le porte-parole
- Occuper l'espace-temps
- Rassembler autour de thèmes communs

Un conflit, plusieurs niveaux d'analyse et d'intervention



LES 5 NIVEAUX D' ARDOINO

- le niveau individuel
- le niveau interpersonnel
- le niveau groupal
- le niveau organisationnel
- le niveau institutionnel

Niveau individuel

Le conflit est expliqué à partir de la personne et de ses **caractéristiques physiques, psychologiques et/ou sociologiques**

Niveau interpersonnel

- Dans une organisation, les individus entrent en relation les uns avec les autres et tissent entre eux des relations interpersonnelles (interactions). Le conflit est défini comme la résultante des phénomènes relationnels qui relient les personnes.
- **L'analyse porte sur la compréhension des règles de communication et, plus généralement, de relations qu'elles établissent entre elles.**

Niveau groupal

- Les individus s'identifient et appartiennent à des groupes (professionnel, familial,...) Le conflit est défini comme la résultante des phénomènes relationnels qui relient ces groupes et au sein desquels se jouent principalement huit grands phénomènes :
- **les normes, les statuts et rôles, l'identité, le leadership et l'influence, la communication, les affinités et liens sociaux, la cohésion, la fantasmagorie et imaginaire groupal**

Niveau organisationnel

- Dans l'entreprise, les personnes sont situées dans l'espace (proximité, paysages,...), dans le temps (horaire, agenda, navettes), dans la hiérarchie. L'analyse organisationnelle explique le conflit en prenant en compte des **modes de gestion, de décisions, les politiques de formation,...**

Niveau institutionnel

- Les organisations fonctionnent sur base de valeurs, d'habitudes, de rites dont l'origine peut être historique ou culturelle. Certaines crises traduisent des oppositions de valeurs, des réactions face à **la culture de l'entreprise**. Sont alors interrogés **les styles de management, les changements de direction, les visions stratégiques,...**