

LA STRATEGIE DE GESTION DE CONFLITS

Il s'agit de répondre tout d'abord à deux questions simples :

- quand doit-on intervenir ?
- comment doit-on intervenir ?

Les grands types de stratégies de gestion des conflits

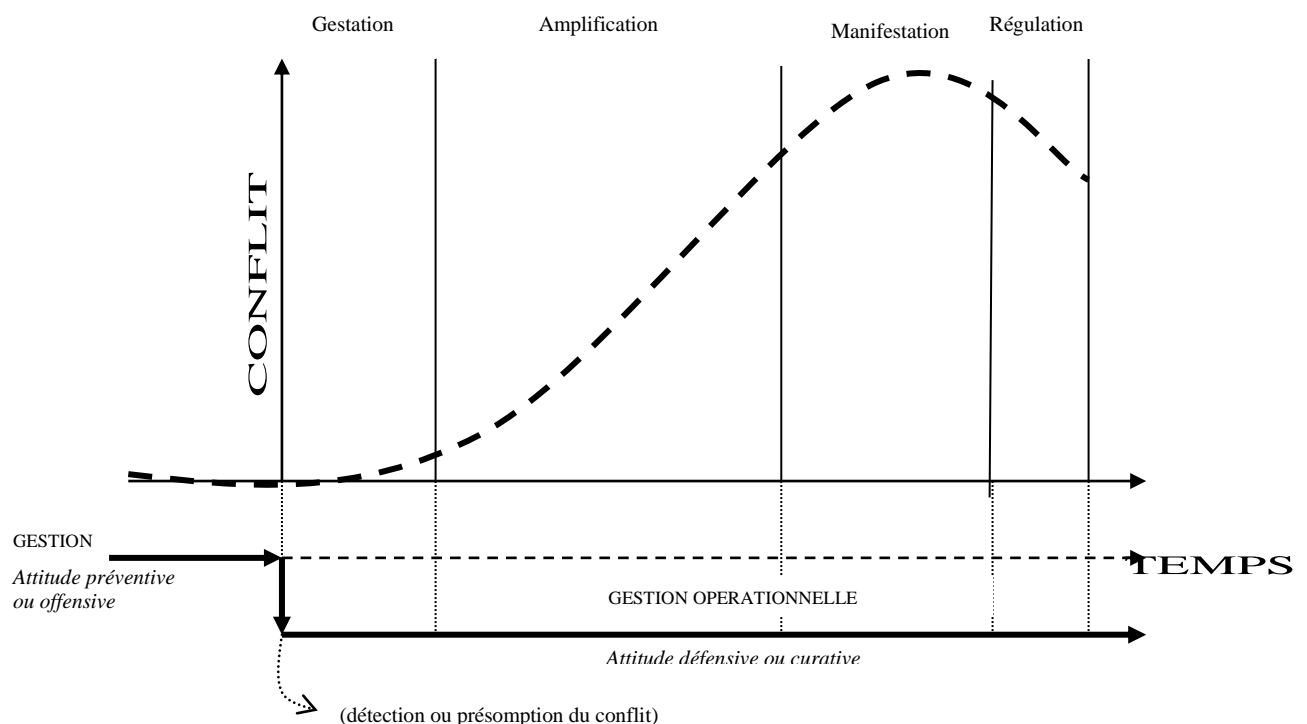
La stratégie peut être définie comme étant la science de l'action au service d'une politique préalablement définie. Dans le domaine de la gestion des conflits particulièrement, l'entreprise dispose d'une gamme relativement étendue d'actions. Nous proposons de distinguer deux grands types de stratégies de gestion des conflits : les stratégies d'attitude du gestionnaire des conflits, et les stratégies d'action portant sur le conflit lui-même.

Les stratégies d'attitude du gestionnaire des conflits

Le gestionnaire des conflits a une alternative temporelle d'intervention. Il doit opter pour une intervention avant qu'il y ait soupçon d'existence de conflit, avant présomption ou bien après. Nous nommons ces deux types de gestion:

- ◆ gestion proactive (avant toute présomption de conflit),
- ◆ gestion rétroactive (après détection d'un conflit).

Au sein de chacun des deux types de gestion, le gestionnaire des conflits a le choix entre deux attitudes stratégiques: avant le conflit, il peut avoir une attitude préventive ou offensive; après le conflit, une attitude défensive ou curative.



La gestion prévisionnelle des conflits

Nous voyons dans la gestion proactive, prévisionnelle des conflits, deux stratégies: la stratégie préventive et la stratégie offensive.

La stratégie préventive

Elle est choisie pour les conflits qui sont considérés comme étant menaçants pour l'entreprise. Elle peut avoir deux formes:

- une *forme démocratique* de dialogue social permanent envisagé sous un angle philosophique de choix de direction sociale et/ou sous un angle plus technique de système d'information et de communication entre les membres de l'entreprise. Le dialogue social doit être d'ailleurs à la fois un mode privilégié de prévention des conflits et de résolution des conflits.
- une *forme autoritaire* d'oppression sociale consistant à interdire toute forme exprimée de mécontentement. L'opposition n'est jamais tolérée. C'est l'entreprise taylorienne par exemple, qui refuse la manifestation de mécontentement et exige l'adhésion sans condition (excepté pécuniaire) des salariés, mais qui n'en supprime pas pour autant les conflits étouffés artificiellement.

La stratégie offensive

Elle appréhende les conflits comme étant opportuns, et consiste à créer des changements dans l'organisation dans le but par exemple d'en moderniser les structures et les modalités de fonctionnement ; des conflits sont ainsi créés volontairement afin d'accroître le dynamisme de l'organisation. L'offensive peut prendre différentes formes:

- le gestionnaire des conflits impose le changement, impose une modification dans les structures ou dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette forme d'action provoque une résistance au changement, une volonté de maintien du présent face à l'incertitude de l'avenir. Parallèlement ou dans un deuxième temps, le gestionnaire doit donc intégrer des procédures concrètes de formation en ayant le souci de former en communiquant et en informant. Le gestionnaire des conflits atteint ainsi une double finalité économique d'adaptation des structures de l'entreprise, et sociale d'adaptation du personnel à ces nouvelles structures. Cette double finalité est d'ailleurs un enjeu capital de l'organisation moderne.
- le gestionnaire des conflits peut aussi responsabiliser plus particulièrement certains services ou certains membres de ces services, installant ainsi une sorte de compétition entre les membres du personnel ou entre les services. Le réajustement entre les acteurs du conflit se fait de lui-même par des défis plus ou moins tacites que ces acteurs se lancent mutuellement.

Cette stratégie offensive, qui n'est d'ailleurs pas sans risque, peut trouver sa justification dans le développement plus rapide de certains services ou de certaines fonctions de l'entreprise par rapport à d'autres. Il en résulte donc des déséquilibres auxquels il faut remédier.

La gestion opérationnelle des conflits

La gestion opérationnelle ou rétrocactive des conflits est celle qui intervient après la détection du conflit. Nous y distinguons la stratégie défensive et la stratégie curative positive.

La stratégie défensive

Elle consiste en une rupture du processus conflictuel par la force. Elle peut rappeler la forme autoritaire de la stratégie préventive mais intervient-elle, après l'engagement du processus conflictuel. L'attitude défensive est adoptée par le gestionnaire qui a diagnostiqué un conflit menaçant pour la pérennité de l'organisation. Il est une source de déstabilisation et doit donc être annihilé. L'attitude défensive peut avoir une forme conciliante et une forme totalitaire:

- la *forme conciliante* donne à cette stratégie un caractère de médiation. Les parties en conflit se réunissent sous l'arbitrage du gestionnaire des conflits qui apparaît alors comme l'homme de la communication.
- la *forme totalitaire* est une stratégie d'interdiction par la force. Outre les formes d'interdiction particulières s'inscrivant dans le cadre de relations conflictuelles individuelles entre un patron et un salarié, le meilleur exemple que l'on puisse citer est la décision prise par un patron en réponse à un conflit collectif: le lock-out. Le lock-out, non prévu par la loi, est illicite s'il constitue une mesure d'intimidation et de rétorsion destinée à faire obstacle au libre exercice par les travailleurs de leur droit de grève.

La stratégie curative positive

Le conflit est ici saisi comme une opportunité, source de confrontation et de restructuration sociale, plus que comme une menace, réserve faite évidemment de l'application de méthodes de gestion ne laissant pas le conflit risquer d'évoluer négativement dans le sens d'une déstabilisation totale. L'objectif que poursuit cette stratégie positive est justement de canaliser le conflit, d'infléchir son évolution de la façon la plus satisfaisante possible : puisque le conflit existe, autant lui confier un rôle moteur, générateur de progrès social et de dynamisme.

C'est dans le cadre de cette stratégie d'attitude opérationnelle curative que s'inscrivent les stratégies particulières axées sur le conflit lui-même.

L'étendue de la gestion opérationnelle des conflits

La gestion opérationnelle des conflits se limite à un diagnostic prévisionnel consistant dans le suivi permanent d'indicateurs sociaux dont il faut surveiller le franchissement de seuils d'alerte ; nous venons de l'évoquer rapidement et nous montrerons l'importance de ce diagnostic prévisionnel dans un développement ultérieur.

La gestion opérationnelle elle, est fort étendue et surtout fort diverse, si l'on veut admettre que de nombreux modes d'intervention peuvent être utilisés après révélation par le diagnostic prévisionnel d'un conflit potentiel ou latent. Ce sont ces modes opérationnels d'intervention axés sur le conflit lui-même que nous essayerons de modéliser après avoir cependant auparavant synthétisé les stratégies d'attitude du gestionnaire des conflits dans un tableau synoptique.

Les stratégies d'action axées sur le conflit lui-même

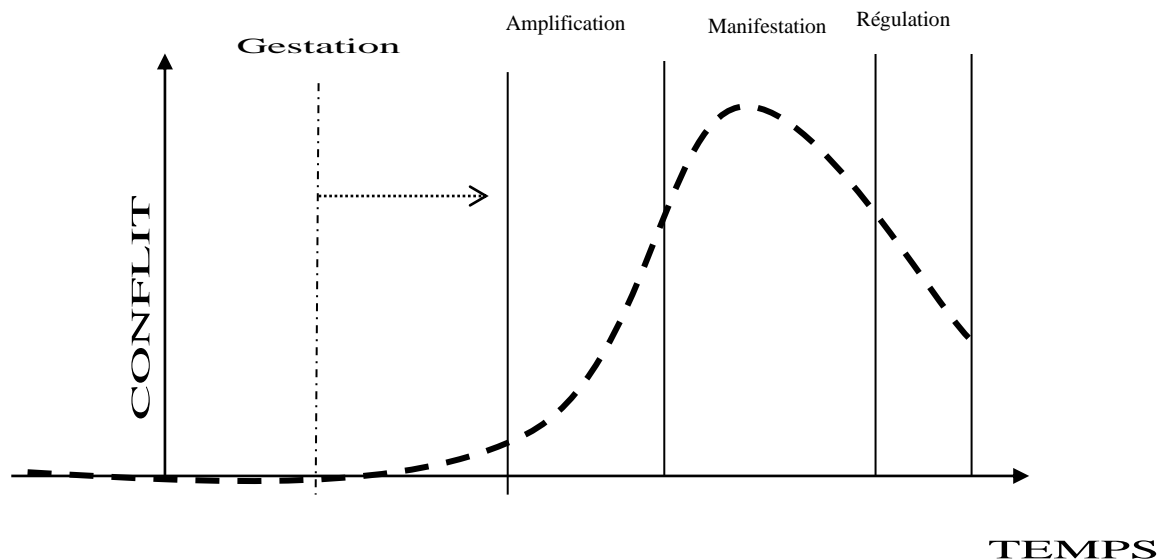
Les stratégies modifiant le cycle de vie du conflit

Nous avons vu quelle était la courbe de vie typique d'un conflit organisationnel qui naît, s'amplifie, se manifeste et décline. L'entreprise peut, en appliquant sa politique par la mise en œuvre de stratégies de gestion, modifier la courbe de vie des conflits en influant sur une ou plusieurs phases de leur vie. Il s'agit en fait pour le gestionnaire de gérer le temps dont il dispose dans la planification de ses stratégies de gestion. Il s'agit pour lui, par certaines méthodes, de conquérir des degrés de liberté supplémentaires sur les différentes phases de la vie du conflit. Nous distinguons plusieurs méthodes de conquête de ces degrés de liberté. Les trois premiers modes opérationnels d'intervention relèvent d'une attitude curative positive, le dernier relevant lui d'une attitude défensive.

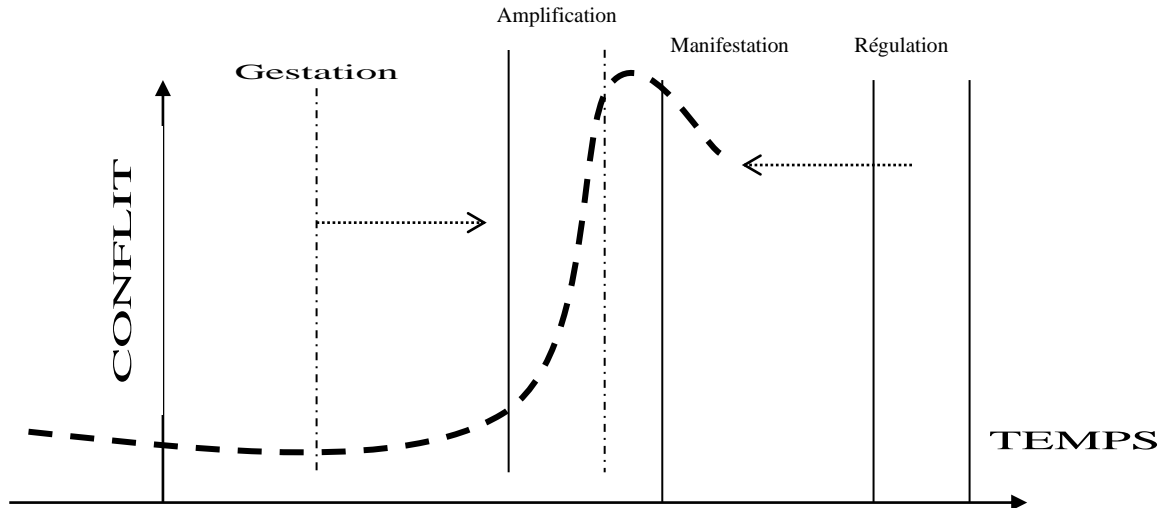
Le prolongement de la phase de gestation

Il s'agit de maintenir le conflit dans sa phase de latence. Deux raisons peuvent pousser l'entreprise à adopter cette attitude face à un conflit naissant.

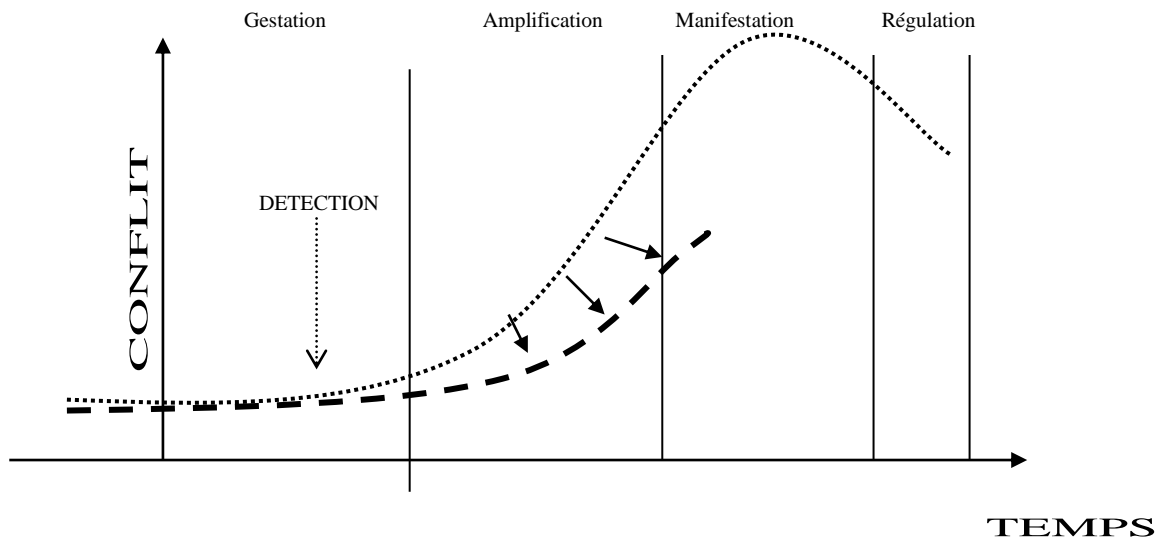
- a) Le conflit est d'une telle complexité qu'il exige une étude et un diagnostic beaucoup plus approfondis qu'un conflit ordinaire. Il faut donc un certain temps au diagnostiqueur pour mieux cerner les données du conflit : qui oppose-t-il exactement, dans quel cadre structurel, pour quel(s) enjeu(x) exactement...?



Il s'agit de reporter la phase d'amplification, en prolongeant celle de gestation. Il faut cependant noter qu'une telle politique comporte un danger celui d'une explosion subite à force de contenir des forces d'éclatement non exprimées. Le conflit étouffé peut présenter alors une courbe atypique de la forme suivante.



b) Le conflit est jugé, à l'issue du diagnostic préliminaire, beaucoup trop menaçant pour que l'entreprise puisse se permettre de le laisser s'amplifier. Le cas se présente le plus souvent lorsque l'on n'a pas su déceler à temps le conflit, et que ce dernier commence sa courbe de vie aux yeux de l'entreprise à sa phase d'amplification et même à un niveau déjà élevé d'intensité.

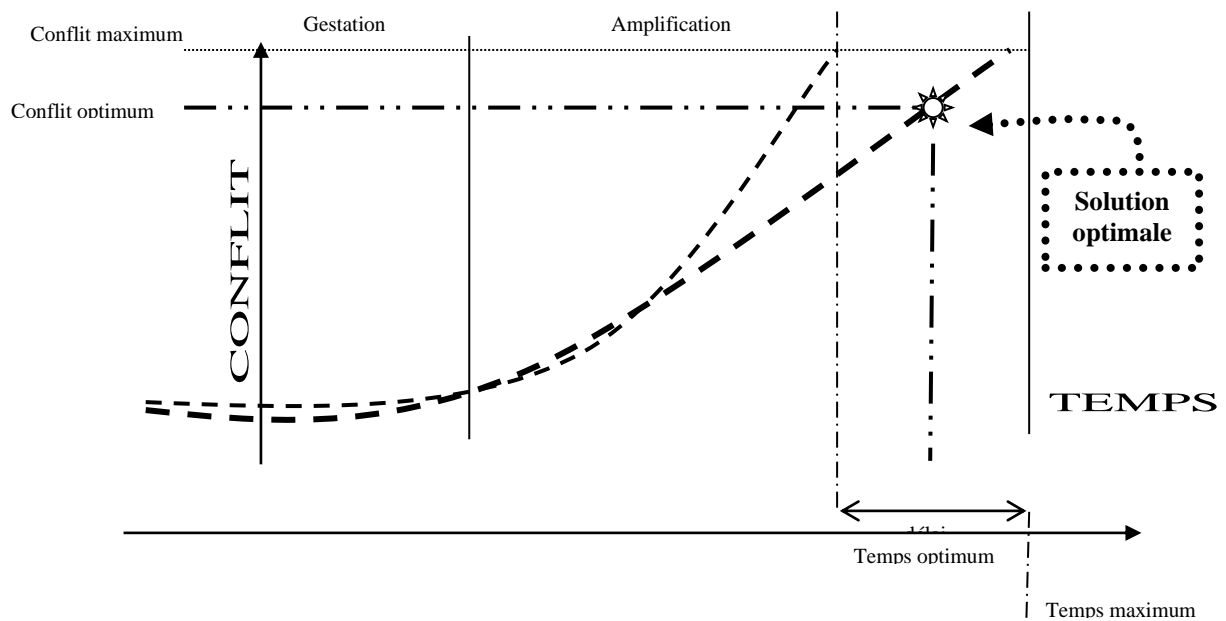


Ce cas particulier nous donne l'occasion d'insister sur un point qui semble important au sein d'une gestion de conflits planifiée. Il est fondamental que le conflit organisationnel soit détecté dès ses tous premiers moments de conception, et ce afin d'avoir, de tenter d'avoir dirons-nous plus modestement, une maîtrise effective du phénomène naissant. L'élément "temps" est extrêmement important pour le gestionnaire des conflits qui désire non seulement connaître l'ensemble des tenants et aboutissants du phénomène, mais qui désire aussi imprimer à l'évolution du conflit considéré, un mouvement qu'il pense optimum. Ainsi la phase de gestation permet sans trop de risque d'éclatement, sauf nous l'avons vu si elle est maintenue artificiellement, une réflexion approfondie sur le phénomène naissant, une maîtrise d'ensemble, une maîtrise systématique des éléments du conflit, tous ces atouts permettant une mise en œuvre planifiée de stratégies de gestion rationnellement choisies, dans le cas considéré.

Si en revanche, la gestion intervient au cours de la phase d'amplification, donc à un niveau relativement élevé d'intensité du conflit, toute la phase de gestation s'est déroulée à l'insu du gestionnaire des conflits ; or, c'est durant cette première phase de la vie du conflit que les éléments s'articulent en une structure conflictuelle. Nous saisissons donc l'importance que revêt l'application d'un dépistage systématique de toute présomption de conflit ; toute présomption de conflit doit actionner le système de gestion et mérite que l'on s'y arrête, que l'on y prête attention.

Le prolongement de la phase d'amplification

Le but recherché dans ce cas est de retarder le plus possible l'arrivée en phase de manifestation.

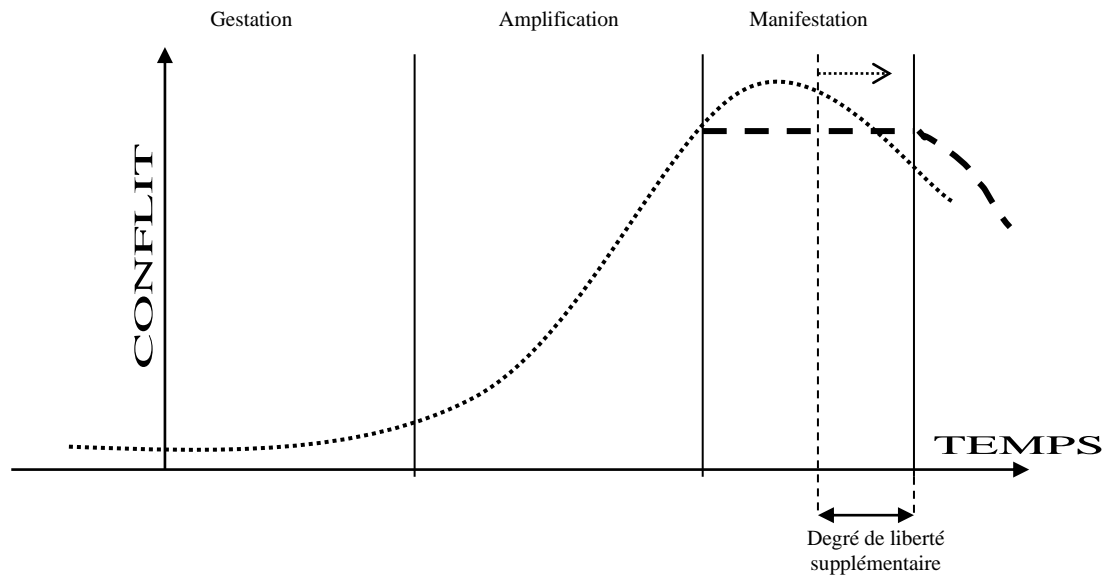


Ce cas particulier nous donne l'occasion d'observer la phase d'amplification dans le temps, sans pour autant accroître l'intensité du conflit. Nous voyons un avantage majeur à une telle politique: une solution au conflit est trouvée dans l'intervalle de temps « délai », le conflit arrive en phase de manifestation et même de régulation à un niveau d'intensité inférieur au niveau prévu initialement « conflit maximum ». Par exemple: la solution au conflit est proposée et acceptée par l'ensemble des acteurs en « temps optimum », c'est-à-dire avant le « temps maximum » où le conflit devrait avoir son intensité maximum (conflit maximum). La solution est donc trouvée à un niveau « conflit optimum » inférieur à « conflit maximum ».

Cette politique de prolongement de la période d'amplification sans augmentation proportionnelle du conflit, consiste en fait en une gestion de la variable "temps", si importante dans le processus décisionnel ; le délai exprime une marge de manœuvre, un degré de liberté supplémentaire dans la détermination et l'application d'une solution avant la manifestation du conflit.

Le prolongement de la phase de manifestation

Si un conflit est jugé vraiment opportun, c'est-à-dire révélateur de changements nécessaires dans l'entreprise, le gestionnaire des conflits peut exploiter la phase de manifestation en la considérant comme la phase la plus révélatrice des enjeux du conflit.



C'est durant cette phase que se produit le plus souvent un glissement des enjeux du conflit. Cette stratégie axée sur le prolongement de la phase de manifestation et donc le recul de la phase de régulation, peut être fondamentale car elle permet, en en donnant le temps, de découvrir les enjeux profonds du conflit qui le plus souvent s'est manifesté sous un prétexte quelconque, sur la base de revendications secondaires.

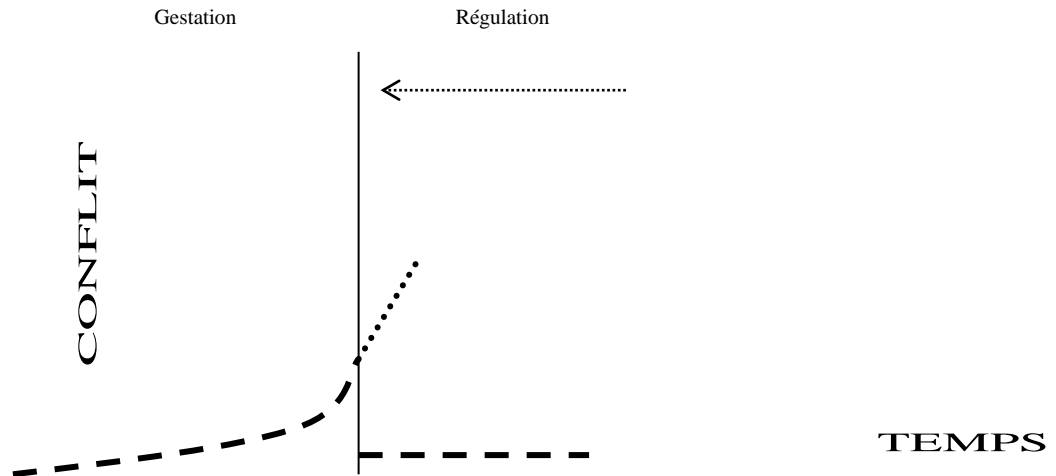
Cette gestion du temps permet d'optimiser la phase de régulation qui est alors le débouché d'une solution réellement et solidement fondée.

L'euthanasie

Le terme « euthanasie » recouvre une stratégie opérationnelle de suppression systématique de tout conflit jugé indésirable. Il s'agit, suivant une attitude défensive face à un conflit qui s'avère après coup menaçant, de supprimer ce conflit n'engendrant aucun bien dans l'organisation, afin d'éviter qu'il ne se multiplie, désorganise la production ou rende impossible la poursuite de l'exploitation.

Cette suppression peut dans la réalité prendre la forme, nous l'avons dit précédemment, d'une interdiction autoritaire pure et simple au niveau individuel (licenciement en cas de grève déclarée illicite par les tribunaux), d'un lock-out au niveau collectif. Elle peut intervenir à chacune des phases de la vie du conflit ; incertain sur le caractère opportun du conflit, le gestionnaire des conflits a laissé le conflit évoluer dans sa phase de gestation. Mais,

a) le conflit peut se révéler indésirable à un moment donné de sa phase de gestation ou d'amplification il y a donc ***euthanasie eugénique*** avant qu'il n'ait atteint sa pleine maturité et qu'il ne se soit manifesté. (*eugénique : qui est favorable au maintien de bonnes conditions*)



b) ou le conflit peut ne s'avérer dangereux que dans sa phase de manifestation : il y a donc ***euthanasie agonique*** ; le conflit, malgré qu'il ait atteint sa phase de pleine maturité n'arrive pas à mourir ; le gestionnaire des conflits pressent qu'il ne pourra rien engendrer de bon pour l'organisation et qu'au contraire, il risque par sa persistance de la déstabiliser totalement.

