

OUTIL 3 Les niveaux d'escalade du conflit

Présentation

Dans un échange professionnel, il est normal de se retrouver face à un désaccord, un malentendu ou un quiproquo. La discussion peut alors se transformer en conflit lorsque les protagonistes résistent à toute tentative de résolution. Quels que soient les enjeux, le conflit repose alors sur un processus dynamique comportant 7 niveaux :

- La perception d'un désaccord : constater des différences d'opinions, de points de vue ou d'avis menant à des débats ou polémiques et provoquant frustrations ou tensions.
- L'entêtement : rester sur ses positions, chercher à avoir le dernier mot et entraîner l'immobilisme et l'agacement mutuel.
- La recherche d'alliés : chercher des appuis, des témoins, créer des alliances et favoriser la contagion du conflit et la formation de clans.
- Le combat : oublier l'objet du conflit et partir uniquement en quête de la victoire.
- L'équilibre des dommages : faire souffrir l'autre au moins autant que l'on souffre, lui rendre la situation au moins aussi compliquée.
- La loi du plus fort : gagner à tout prix, menacer, riposter, dénigrer, voire éliminer l'autre.
- La violence : perdre totalement le contrôle, ne plus respecter aucune règle ou limite, mettre l'autre en danger, voire se mettre soi-même en danger ou les personnes autour.

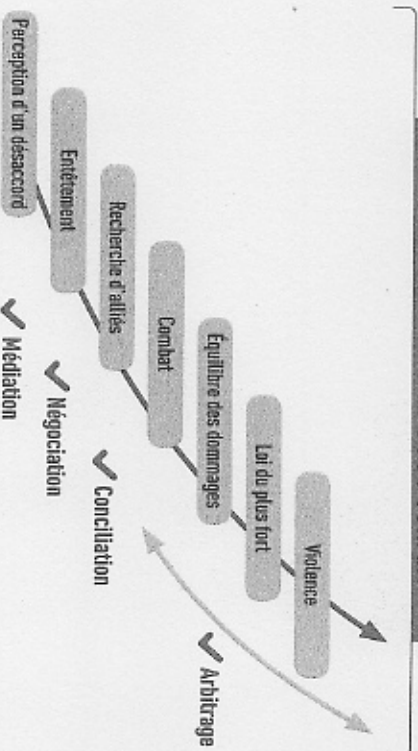
Intérêt des niveaux d'escalade du conflit

- Comprendre le mécanisme de l'escalade d'un conflit indépendamment des personnes impliquées et des sources de ce conflit (OUTIL 2).
- Éviter de se laisser entraîner dans cette escalade ou d'y contribuer.
- Avoir conscience de l'état actuel d'un conflit pour intervenir de façon adaptée.

Pour l'utiliser

- Identifier le niveau du conflit en cours.
- Au niveau de la perception d'un désaccord, avoir recours à une médiation (OUTIL 46).
- Au niveau de l'entêtement, avoir recours à une négociation (OUTIL 48).
- Au niveau de la recherche d'alliés, avoir recours à une conciliation (OUTIL 48).
- Aux niveaux supérieurs, avoir recours à un arbitrage (OUTIL 49).

LES NIVEAUX D'ESCALADE DU CONFLIT



Exemple d'application

Lors d'un conseil de classe, deux enseignants sont en désaccord sur la décision de remettre des encouragements à un élève. Le ton commence à monter (perception d'un désaccord). Sylvie, l'assistante de direction du lycée qui préside ce conseil de classe, invite les deux parties à argumenter leurs avis. Rapidement, tous deux campent sur leurs positions respectives, sans tenir compte de l'avis de l'autre (entêtement).

Ayant suivi dernièrement une formation sur la gestion des conflits, Sylvie comprend que le conflit est en phase d'escalade. Quand elle comprend qu'un enseignant recherche le soutien des autres, tandis que l'autre invite les délégués de classe à confirmer ses arguments (recherche d'alliés), Sylvie décide d'intervenir en médiatrice (OUTIL 46) pour mettre fin à ce conflit, avant qu'il ne prenne la forme d'un combat.

Impartiale, elle fait preuve d'empathie, mais aussi de fermeté bienveillante et parvient ainsi à apaiser la tension, et à mettre tout le monde d'accord : le conseil opte pour les encouragements, accompagnés d'un commentaire invitant l'élève à rester vigilant s'il souhaite les maintenir le prochain semestre.

Le conseil de classe reprend son cours dans une ambiance agréable.

POINTS DE VIGILANCE

- Prendre le temps d'identifier le niveau du conflit pour proposer la solution la plus adaptée.
- Intervenir le plus tôt possible, avant que le conflit ne passe au niveau supérieur.