



This article appeared in a journal published by Elsevier. The attached copy is furnished to the author for internal non-commercial research and education use, including for instruction at the authors institution and sharing with colleagues.

Other uses, including reproduction and distribution, or selling or licensing copies, or posting to personal, institutional or third party websites are prohibited.

In most cases authors are permitted to post their version of the article (e.g. in Word or Tex form) to their personal website or institutional repository. Authors requiring further information regarding Elsevier's archiving and manuscript policies are encouraged to visit:

<http://www.elsevier.com/authorsrights>

réflexion

# Le conflit, un paradoxe dans le jeu des interactions

CAROLE BELLIKAUD  
Psychologue, coach et formatrice  
27, résidence Elysée 1,  
78170 La Celle Saint Cloud,  
France

■ Le conflit est-il un symptôme de dysfonctionnement ou un mécanisme de régulation interactionnelle ? ■ Selon un continuum temporel, il peut être considéré à la fois comme un signal d'altération mais aussi comme un processus consommateur ou producteur d'énergie dans la relation ■ Cette perspective permet au manager de mieux comprendre le conflit pour le libérer, le consommer et le disperser ■ En tant que régulateur, il peut faciliter les échanges au sein de son organisation et influencer sur les facteurs de mal-être au travail.

© 2014 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – conflit ; identité ; manager ; modélisation ; système

**Conflict, a paradox in the game of interactions.** Is conflict a symptom of malfunction or an interactional control mechanism? Along a time continuum, it can be considered both as an alteration signal and also as a consumer or producer of energy processes in relationships. This perspective allows the manager to better understand the conflict to release, consume and disperse it. As a regulator, it can facilitate communication within an organisation and influence ill-being factors in the workplace.

© 2014 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – conflict; identity; manager; modelling; system

L'origine étymologique du mot conflit vient du latin *conflictus* (choc) et *confligere* (heurter). Elle suppose un rapport antagoniste sur un même axe entre parties distinctes et divergentes. En quelque sorte, des parties dissociées en temps normal sont amenées à entrer en relation. Elles sont liées par un axe, l'objectif général commun, condition sine qua non sans laquelle il n'y aurait pas de prise au conflit. Elles utilisent pour communiquer leurs références, leurs ressources, leurs équipements respectifs internes, qui assurent leur identité, en adéquation avec leurs fonctions et leurs rôles, dont vont découler des objectifs spécifiques.

Face à cette spécificité, les messages peuvent subir une altération et une distorsion pouvant donner l'impression que l'objectif général commun n'existe pas, substitué aux objectifs spécifiques. Ces derniers au premier plan amènent de fait les parties à diverger. Cette divergence produit une réaction en chaîne : chaque partie se met en alerte, en réaction face à l'incertitude, à l'incompréhension et à la menace perçues que génère cette communication *double bind*. Chacune d'elle va alors chercher à se protéger en renforçant, voire en sécurisant son pré carré. Le processus de conflit est enclenché.

À ce niveau, il peut être difficile aux parties de s'entendre, de se comprendre et de s'aligner sur l'objectif commun. Le mécanisme de défense de chacune produit une énergie séparatrice de rejet de l'autre et de maintien de la protection dans une débauche de comportements qui alimentent la perception de la menace pour l'autre. L'escalade de cette tension relationnelle signe le dysfonctionnement qui peut s'installer dans la chronicité. L'étape ultime de ce processus étant la conflagration, l'énergie à son paroxysme embrase, consume, l'une ou les parties. Ce processus s'applique à tous types de conflit (*tableau 1*).

Cet article propose de passer de l'autre côté du résultat pour comprendre et non décrire ce qui se joue. Plus particulièrement, il propose une focale sur les interfaces ou zones d'échanges entre les parties, inscrites dans un processus de conflit. Ce dernier est envisagé comme un symptôme de dysfonctionnement énergivore pouvant être pris en charge par une régulation systémique. Le terme "partie" sera substitué à celui d'"élément" quand il s'agira du point de vue intra, pour qualifier les éléments en interaction à l'intérieur d'un même système, et utilisé quand le point de vue sera inter, pour qualifier les systèmes en interaction entre eux.

Adresse e-mail :  
bellicaud.c@upjectif.com  
(C. Bellicaud).

Le conflit, une opportunité managériale

TABLEAU 1. Les différents types de conflit.

Protagoniste	Domaine	Nature	Source
Intra-personnel Interpersonnels Intragroupe Intergroupes	Économique Philosophique Géopolitique Historique Psychologique Psychanalytique Médical Politique ...	Structurelle Factuelle Relationnelle Organisationnelle Fonctionnelle ...	Intérêt Pouvoir Culture Idéologie Territorialité Affect Cognition Identité Valeurs ...

NOTE

<sup>1</sup> Pascal B (1623-1662). Les Pensées, œuvre posthume.

LE RAISONNEMENT ANALOGIQUE

Afin de poser le cadre, l’environnement de contiguïté synaptique entre deux neurones qui échangent de l’information, pourrait être une piste d’isomorphisme intéressante, au service de la modélisation que propose l’article.

■ **Les neurones**, en tant qu’éléments de l’organisme ici considéré comme système vivant dans un environnement stimulant, sont en relation pour servir l’objectif général commun vital de circulation, d’échange et de traitement de l’information. Ils ont néanmoins des objectifs spécifiques qui les spécialisent en fonction, par exemple, du type d’informations chimiques ou électriques qu’ils traitent ou du type de récepteurs (muscles ou neurones) avec lesquels ils échangent. Il peut y avoir des dysfonctionnements inhérents à la zone pré-synaptique, à la fente synaptique et/ou à la zone post-synaptique, liés à la présence de déclencheurs perturbateurs (intrusion, opulence, raréfaction), qui peuvent entraîner une neuro-inflammation et, par conséquent, une perte de qualité de la circulation, de l’échange et du traitement de l’information.

■ **De la même façon**, les membres d’une équipe, en tant qu’éléments de l’organisation, ici considérée comme système social dans un environnement stimulant, sont en relation pour servir l’objectif global vital de circulation, d’échange et de traitement de l’information. Ils ont également des objectifs spécifiques qui les spécialisent en fonction, par exemple, du type d’informations verbales, écrites, internes, externes ou chiffrées qu’ils traitent ou du type de récepteurs (direction, administration, comptabilité, commerce, technique, clients, patients, etc.) avec lesquels ils échangent. Il peut y avoir des dysfonctionnements inhérents aux interfaces interactionnelles, liés à la présence de déclencheurs perturbateurs (intrusion, opulence, raréfaction), qui peuvent

entraîner un conflit, une inflammation dans la relation, et par conséquent, une perte d’efficacité dans la circulation, dans l’échange et dans le traitement de l’information.

UNE APPROCHE GLOBALE ET INTÉGRATIVE DU CONFLIT

■ **La pensée holistique, globale et intégrative, est utile ici pour comprendre le processus du conflit** comme événement dont l’utilité est plus grande que sa simple occurrence. Il ne s’agit donc pas de décrire, de disséquer ou de classer les conflits, mais de prendre de la distance pour regarder l’occurrence et l’utilité du conflit dans un réseau interactionnel complexe et vital. Cette approche globale a notamment permis aux chercheurs de développer les moteurs de recherche Internet ou encore d’établir le parcours interplanétaire de la sonde spatiale Cassini-Huygens lancée en direction de Saturne en 1997, par l’étude des interactions de cohortes de fourmis [1]. Elle commence également à avoir de prometteuses retombées dans la recherche en informatique, en psychologie, en écologie, en médecine, par l’étude de l’intelligence fongique [2]. Dans les deux cas, étudier la fourmi ou le champignon après dissection, ou la classification dans laquelle ils entrent, sera riche d’enseignement et/ou limitant dans les découvertes. Blaise Pascal résume bien cette ambivalence<sup>1</sup> : « *Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que connaître le tout sans connaître particulièrement les parties* ».

■ **Dans cet article, contrairement au raisonnement cartésien**, la somme des éléments qui composent le système ne fait pas le tout, leur organisation produit des qualités autres que celles des éléments qui le composent. Dans ce modèle, le conflit n’échappe pas à la règle.

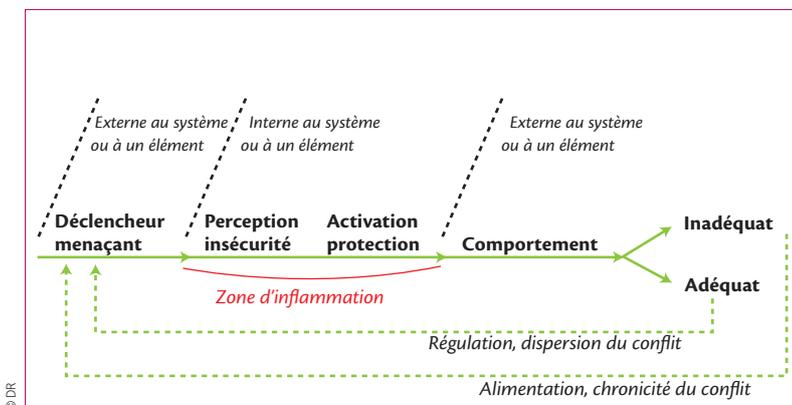


Figure 1. Représentation du continuum interactionnel dans le processus du conflit.

### UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE DU CONFLIT

Il s'agit ici de considérer la double interaction en intra (éléments/système) et en inter (système/système) ainsi que les liens qui les relie pour produire de nouvelles unités. L'organisation est ici envisagée comme un ensemble d'interactions structurées observables, susceptibles de rigidification, d'éclatement ou de synergie produites dans et par l'action humaine.

La hiérarchie et l'organisation, inhérentes à tout système, peuvent induire le paradoxe, entre d'un côté l'objectif général qui sous-tend l'existence du système, et de l'autre, les objectifs spécifiques, les fonctions et les rôles qu'il doit assurer en interactions avec d'autres éléments ou systèmes qui lui confèrent l'être. Cette délicate interdépendance entre l'existence et l'être, entre la mission et l'identité, est au cœur de la problématique du conflit. Comme dans toute relation d'interdépendance, elle connaît des phases, des changements d'état, car elle doit perpétuellement s'ajuster en fonction des stimulations de l'environnement interne et externe, pour trouver une relation d'équilibre. Elle est source de dysfonctionnements en cas de déséquilibre et donc énergivore pour les systèmes ; elle est une force quand elle est à l'équilibre et donc disponible à faciliter les interactions et le changement.

Pour l'organisation et le manager, le management coresponsable sera l'enjeu des prochaines décennies :

- savoir écouter, comprendre, accueillir les spécificités des éléments ou des parties qui interagissent ;
- trouver les moyens de faire émerger l'objectif commun et de le maintenir en interrelation avec les objectifs spécifiques ;

- assurer l'hygiène de l'interface interactionnelle ;
- manager l'alignement coopératif ;
- promouvoir l'écosystème, etc.

### UNE MODÉLISATION DU PROCESSUS DE CONFLIT

Resserrons à présent la focale sur le processus de conflit afin de le modéliser. Il faut ici regarder l'être humain comme un système vivant complexe ouvert dont le grégairisme est à la fois riche de diversités, et donc, source d'incertitudes. Nous n'avons jamais eu par le passé autant de facilité à nous connecter les uns aux autres, et pourtant nous n'avons jamais autant été aussi prompts aux jugements et à l'envie de se protéger des autres...

Paradoxalement, à mesure que notre potentiel interactionnel et donc notre possibilité de compréhension de l'autre augmentent, plus notre ouverture et notre capacité d'accueil de la différence s'amenuisent, adossées à un fort besoin de protection. Ainsi la diversité vitale à tout système vivant devient nocive, génératrice d'incertitudes, de peurs. Or, de l'enfermement vient l'appauvrissement et donc le risque léthal. Que se passe-t-il au niveau de l'émission, de la réception et de l'interprétation de l'information ? Est-elle perçue comme intrusive, opulente, rare ?

Le conflit signe la présence d'une dysfonction particulière de l'interaction où le message est interprété comme une menace et appelle un comportement de protection. Ainsi, en fonction du traitement de l'information perçue et de l'adéquation du comportement qui en résulte, le conflit peut consumer le système s'il devient chronique, ou le développer s'il est pris en charge (figure 1).

### UN BESOIN DE RENFORCER SON POSITIONNEMENT : L'IDENTITÉ, LE NERF DE LA GUERRE

La frontière assure l'identité, elle organise dans une énergie séparatrice, "ce qui appartient à" et "ce qui est à l'extérieur de". De sa capacité à rester perméable et régulatrice va dépendre l'équilibre du système vivant ou social qui, par définition, doit être ouvert. Trop ouverte, la frontière n'assure plus l'identité, l'environnement dilue et délite. Trop fermée, elle cloisonne, limite les entrées et les sorties, et donc les interactions vitales avec l'environnement. Toute personne ayant pratiqué une activité physique exposée aux intempéries avec un K-way ancienne génération affirmera que les nouvelles matières dites "respirantes" sont plus appréciées

## Le conflit, une opportunité managériale

pour se protéger de la pluie et du vent, tout en évacuant la transpiration. Pensez également au boulevard circulaire ou au périphérique d'une ville dont les portes seraient fermées. La frontière émerge de l'interaction, elle est contingente et arbitraire, soit une limite qui séparerait le "même" et "l'autre", légitimant les violences à l'égard de l'autre, ou bien « *la condition de l'ouverture* » [3].

■ **L'apport de Jean-Jacques Rousseau dans sa distinction entre l'amour-propre et l'amour de soi est intéressant.** L'homme accède à lui-même par la comparaison à l'autre, par imitation et par opposition. L'amour-propre correspond, dans cette vision, à l'interface de séparation entre moi et l'autre par raisonnement de comparaison et de jugement. La notion d'altérité naît de cette comparaison à partir de moi et par méconnaissance de l'autre. Cette interface doit être conscientisée et équilibrée pour réduire les risques d'inflammations qui altèreraient l'émission et la réception des messages, dans ce que Jean-Jacques Rousseau nommait « *la plus intime des aliénations* ». L'amour de soi est, quant à lui, la condition de l'épanouissement, l'amour inconditionnel que l'on peut se donner comme première source de bien-être. C'est un bien non oppositif qui dépasse la singularité et qui aide à comprendre son existence comme partie d'un plus grand tout. Or, vouloir son bien nécessite également une conscientisation de ce qui est bon pour soi en dehors de toute interaction, de toute comparaison avec l'environnement extérieur. Pour Jean-Jacques Rousseau [4], lorsque le citoyen rentre en lui-même pour découvrir la volonté générale qui est la sienne, il ne fait pas que participer à l'élaboration de la loi, il découvre aussi son bien-être dans la participation à la vie d'un tout plus grand que son individualité biologique.

### DES POINTS CLÉS À CONSIDÉRER DANS L'ÉTILOGIE DU CONFLIT

Plusieurs points sont à considérer dans l'étiologie du conflit :

- **la complexité des interactions internes du système humain** qui doit maîtriser en permanence ses rapports avec l'environnement intérieur pour vivre. Ses éléments doivent donc être organisés et en interactions diverses et variées, sans pour autant perdre leurs identités respectives ;
- **la complexité des interactions externes entre les systèmes** devant également maîtriser leurs rapports avec l'environnement dont les interdépendances sont complexes – complexité intrasèque à l'être humain, mais également à la quantité et à la diversité des occurrences sociales ;

- **l'existence de surfaces d'échange, d'interfaces spécialisées, plus ou moins inflammées**, réceptives, pour accueillir et comprendre l'information qui circule à l'intérieur et en périphérie des systèmes ;
- **le taux d'exposition passif et actif à l'information** très élevé. Nous baignons dans l'information. Cette surexposition et cette opulence en lien avec notre disposition naturelle à l'économie cognitive, pourrait-elle rendre intrusive l'information venant "bousculer" notre pré carré ? Tout en gardant la complexité de ce qui se joue, l'approche systémique permet de comprendre le processus du conflit quel qu'il soit, et de rester pragmatique quant à sa prise en charge.

### UNE RÉGULATION SYSTÉMIQUE

■ **Le processus de conflit est donc lié** au dysfonctionnement de l'interface entre éléments ou parties quand ils interagissent par opposition ou solipsisme, sur un axe d'appartenance ou manichéen, générant intransigeances, jugements et incompréhensions.

■ **Dans le modèle proposé ici**, la prise en charge du conflit passe donc par le rééquilibrage entre la mission et l'identité afin d'enrayer l'énergie de division présente quand il existe distorsion du message et perception d'une menace existentielle et/ou identitaire. Le fil rouge étant :

- **d'apaiser et d'augmenter le niveau de confort** pour avoir plus de ressources disponibles ;
- **de ne pas activer ou réactiver la protection** pour maintenir la perméabilité des interfaces et diminuer les comportements de défense ;
- **de privilégier la coresponsabilité** vers la coopération sur un objectif commun général.

Ainsi, les techniques qui reposent sur la compréhension et le renforcement des liens qui unissent les éléments entre eux ou les systèmes entre eux, fonctionnent dans la prise en charge du conflit si elles sont réalisées dans l'esprit de ce modèle comme, par exemple, l'accueil, la reformulation, la médiation, le recadrage, le tissage narratif, etc.

■ **Chacun peut se rappeler la dernière fois qu'une instance lui a demandé de prendre une position sur l'axe "bien"/"mal"**, s'éloignant de la compréhension pour aller vers le jugement. À présent, au regard de ce modèle, il s'agit de s'interroger sur tous les événements conflictuels du quotidien et regarder comment les réguler pour libérer, consommer et disperser l'énergie séparatrice au profit de l'alignement sur un objectif commun plus grand que l'objectif individuel. ■

### RÉFÉRENCES

- [1] Manley R, Russel G. La planète des fourmis. Anatomie d'une colonie. Royaume-Uni, ZDF, 2012 [documentaire]  
 [2] Rizzo A, Sipp T. Les champignons pourront-ils sauver le monde ? Les Films d'ici, Arte, GEIE, 2010 [documentaire]  
 [3] Chavel S. Se mettre à la place d'autrui, L'imagination morale. Rennes: Presse Universitaire de Rennes; 2012.  
 [4] Rousseau JJ. Du contrat social ou principes du droit politique. J.P Bresson; 1795:32-3, 215.

*Déclaration d'intérêts*  
 L'auteur déclare ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.