

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE  
UNIVERSITE PAUL CEZANNE  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION

GESTION DES CONFLITS INTERPERSONNELS  
DANS LES ORGANISATIONS :  
L'APPORT DE L'ECOLE DE PALO ALTO\*

*Sébastien DINE\*\**

W.P. n° 824

Mars 2008

\* Cet article a fait l'objet d'une communication au XVIII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH 2007 à Fribourg-Suisse.

*\*\*Docteur en Sciences de Gestion, Chercheur associé CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063  
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

## ***Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : L'apport de l'Ecole de Palo Alto***

### Résumé

Les outils des consultants et formateurs RH faisant référence à l'Ecole de Palo Alto semblent récurrents. A l'origine, ce courant théorique est pourtant issu du domaine de la thérapie familiale et se concentre notamment sur les situations de blocage relationnel. Cette problématique du dysfonctionnement relationnel est également présente dans les organisations. Alors quels apports peuvent fournir les travaux de l'Ecole de Palo Alto à la gestion des conflits interpersonnels ? L'objectif de cette communication est de contribuer à l'enrichissement théorique des modèles de compréhension des dysfonctionnements relationnels dans les organisations. En nous basant sur dix études de cas et la transposition des postulats du groupe de « Palo Alto » à l'organisation, nous proposerons une grille d'interprétation des situations désignées comme conflictuelles dans les organisations.

### Mots-clés

Ecole de Palo Alto, conflit interpersonnel organisationnel, méthode d'intervention.

## ***Interpersonal Conflict Management in Organizations: The contribution of Bateson's research***

### Abstract

This research concerns the conflicts between people in their workplace. We develops a matrix decoding conflict situations to enable the practitioner to simplify conflict situation interpretations between people. The goal is to maximize the efficiency of managing relationships *designated as conflictual*. We have based ourselves on the works of Bateson, Jackson and Watzlawick regarding family therapy. Through the method of cases, we propose ten conflict situations that allow us to illustrate and support an interpretation grid of interactional conflict dynamics.

### Key words

Interpersonal Conflict in Organizations; Intervention in Human Resources; Team Management; method of cases.

Nombreux sont les outils utilisés par les praticiens dans le domaine des ressources humaines. Parmi ceux-ci la référence aux travaux de l'Ecole dite de « Palo Alto » semble récurrente. Regroupant à l'origine des universitaires et des thérapeutes californiens (Gregory Bateson, Richard Fisch, Don D. Jackson, Paul Watzlawick ou encore John Weakland), ces derniers ont élaboré une théorie de la communication dérivée des idées de la cybernétique, une méthodologie du changement et de l'intervention et une pratique thérapeutique novatrice (Marc et Picard, 2002). On peut dater leurs premiers travaux dans les années 1950<sup>1</sup>. Si ce courant théorique était particulièrement connu à l'origine dans le domaine de la psychothérapie familiale, depuis une vingtaine d'année, des transpositions dans le contexte organisationnel commencent à se multiplier. Les applications portent sur les problématiques de communication interne (Duterme, 2002 ; Giordano, 1994 ; Mucchielli et Bourion, 2006 ; Orgogozo, 1998, Vargas, 1984), de changement organisationnel (Giordano, 1993 ; Nizard, 1991) ou d'intervention en entreprise (Bottin, 1991 ; Nizet et Huybrechts, 1998 ; Selvini Palazzoli et al., 1984) pour ne citer que ces références.

Parallèlement à ces transpositions théoriques, les axiomes fournis par l'Ecole de Palo Alto sont fréquemment utilisés par les professionnels de la fonction RH. Comme le rappellent Mucchielli et Bourion (2006, p. 6) : « les praticiens et les consultants en organisation [...] n'ont pas attendu de savoir si cette approche était validée par l'Université pour l'utiliser dans la résolution de problèmes concrets. » Comment alors expliquer ce relatif engouement pour les recherches de ce groupe californien ?

En se basant sur la cybernétique et notamment la notion de rétroaction (feed-back), les chercheurs de Palo Alto envisagent la communication comme un système de messages porteurs de significations intégrées dans un contexte plus large. Cette vision tranche avec l'approche traditionnelle centrée sur la personnalité ; certains auteurs parlent d'ailleurs de véritable « rupture épistémologique » (Wittezaele et Garcia, 1992). Ce nouveau regard porté sur les relations humaines permet d'aboutir à une forme de thérapie caractérisée par sa brièveté (environ 10 séances)<sup>2</sup>. Pour appréhender la philosophie de ces chercheurs californiens, citons Paul Watzlawick, l'un des principaux auteurs, pour qui : « face à une

---

<sup>1</sup> Si l'on prend pour point de départ l'ouvrage « Communication : The Social Matrix of Psychiatry » de Gregory Bateson et Jurgen Ruesch, publié en 1951, dans lequel une première application de concepts cybernétiques aux sciences humaines est tentée.

<sup>2</sup> Le Brief Family Therapy Center, instance officielle centrée la thérapie familiale aux Etats-Unis, rapporte que sur la période allant de 1978 à 1983, 72 % de ses clients avaient atteint les objectifs de leur traitement ou ressentaient une amélioration suffisante pour ne pas éprouver le besoin d'une thérapie supplémentaire (étude basée sur un échantillon représentatif de 25 % des 1 600 cas traités.) Ce chiffre est d'autant plus impressionnant si l'on sait que ces cas ont été traité, en moyenne, en 6 séances (Source : De Shazer et al., 2000).

multitude de théories souvent incompatibles et parfois contradictoires, la seule question sensée à poser n'est pas de savoir quelle est la théorie la plus « exacte » ou celle qui reflète le mieux la réalité, mais, simplement, quelle théorie permet des résultats plus efficaces et plus rapides » (Watzlawick, 2000, p. 150). On peut dès lors supposer que cette vision pragmatique des relations humaines a sans doute séduit de nombreux praticiens RH dont l'efficacité est l'une des préoccupations majeures.

Les outils de diagnostic et d'intervention proposés à l'origine par les théoriciens de Palo Alto se centrent particulièrement sur la dimension relationnelle des dysfonctionnements désignés par un ou plusieurs acteurs. Cela conduit, par exemple, Nizet et Huybrechts (1998), dans leur pratique d'intervenants, à utiliser conjointement les travaux de Mintzberg et ceux de l'Ecole de Palo Alto pour, à la fois, intégrer les éléments organisationnels, et guider leurs interventions sur les relations interpersonnelles. Ces deux auteurs reconnaissent d'ailleurs le potentiel d'application de ces théories à l'entreprise : « nous sommes convaincus que les théories que nous mobilisons, et en particulier nos deux théories de base [Mintzberg et l'Ecole de Palo Alto], recèlent encore des richesses à exploiter pour la conduite des interventions en organisation » (Nizet et Huybrechts, 1998, p. 148). L'objectif de cette recherche est donc de poursuivre l'exploitation des travaux de l'Ecole de Palo Alto pour nourrir la recherche en Sciences de Gestion. Notre objet d'étude, suivant celui des chercheurs californiens, se centrera sur la dimension relationnelle dans les organisations, et particulièrement sur le phénomène de conflit interpersonnel. Les analyses faites par les managers de ces dysfonctionnements relationnels ont tendance à être exclusivement cherchées dans la psychologie individuelle. Nous nous interrogerons alors sur les apports de l'Ecole de Palo Alto à la gestion des conflits interpersonnels dans les organisations.

Pour cela, nous commencerons par délimiter notre objet d'étude, nous envisagerons ensuite l'application des axiomes de « Palo Alto » sur le concept et une typologie du conflit organisationnel. Cela nous permettra dans une seconde partie, de proposer une grille de diagnostic du conflit à travers l'étude de plusieurs cas.

# 1. LE CONFLIT INTERPERSONNEL DANS LES ORGANISATIONS ET LA DEMARCHE DE L'ÉCOLE DE PALO ALTO

Le conflit entre personnes n'est pas un phénomène nouveau. Toutefois, les changements structurels de ces dernières décennies ont modifié les relations professionnelles (complexification de la tâche de travail, interdépendance et compétition internationale accrues, hétérogénéité de la main-d'œuvre, pression sur les objectifs). On peut alors s'interroger sur le fait que le conflit au travail pourrait tendre à s'organiser davantage sur une base individuelle que collective (Diné, 2007a). De plus en plus d'études font état de manifestations de violences entre personnes au travail (Romano, 1994). Parallèlement, les responsables de formation au management d'équipes constatent d'ailleurs une augmentation de la demande de stage dans la gestion des conflits<sup>3</sup>.

Nous limiterons notre objet de recherche au conflit entre deux parties étant de même niveau hiérarchique ou non, au sein de la même entreprise. Sachant que le conflit n'est pas un phénomène statique, par le jeu de coalitions, un conflit entre deux personnes peut s'étendre à un niveau intergroupe (Pruitt et Carnevale, 1993). De plus, nous écarterons les situations spécifiques où les protagonistes agissent en tant que mandants, commettants ou constituants (par exemple, une situation impliquant un représentant du personnel ou un délégué syndical). Nous privilégierons les conflits insérés dans la vie quotidienne des organisations, dont Kolb et Bartunek (1992) constatent qu'ils sont rarement officiellement reconnus. Potentiellement présents à tous les niveaux de l'organisation, leurs manifestations directes ou indirectes sont difficilement quantifiables, ce qui peut amener le gestionnaire à sous-estimer ses conséquences sur la productivité. Toutefois, De la Rochefordière (1990) a tenté de relever les manifestations des conflits entre personnes dans différentes entreprises. Il a constaté des tendances à la rétention d'information voire à la désinformation afin de nuire à celui considéré comme « l'adversaire » ; mais également, une tendance à la mise en place de clans, à des manœuvres de discréditation ou encore à une résistance passive tel que l'obstruction ou le blocage. Cela peut même parfois toucher au caractère compétitif de l'entreprise, par des opportunités manquées de nouveaux marchés du fait d'un conflit ou aux opportunités manquées d'améliorations internes de la société. Enfin, le phénomène peut également toucher

---

<sup>3</sup> Revue *Management*, Février 2004, p. 51.

la prise de décision qui apparaît comme mal adaptée ou prise en retard pendant un conflit (De la Rochefordière : 1990).

Il paraît donc non négligeable pour le gestionnaire de prendre en compte ce type de phénomène. Nous considérerons donc successivement le conflit à travers la littérature managériale et les postulats de l'Ecole de Palo Alto.

## 1.1. Définir le conflit interpersonnel

### 1.1.1. La littérature managériale

Le concept de conflit possède de multiples significations, que ce soit selon les individus ou selon les disciplines qui le traitent. Il a en effet la particularité d'être abordé par de nombreux courants théoriques. Taylor, Mayo, Marx, Weber, March, Crozier ou encore Weick pour ne citer que ces auteurs, ont abordé le conflit, que ce soit en lui accordant une place centrale ou de manière indirecte.

Pourtant malgré l'abondante littérature sur le sujet, il n'existe pas de définition claire et unanimement acceptée du conflit entre personnes (Fink, 1968 ; Hartwick & Barki, 2002). Beaucoup d'études empiriques proposent soit des définitions distinctes, soit en font simplement l'économie. Cette diversité de constructions théoriques reflète la difficulté d'appréhender ce concept. Thomas (1976) précise que la grande variété de facteurs impliqués dans le conflit en fait un phénomène complexe et, de ce fait, que les modèles proposés sont généralement trop simplistes, se focalisant sur une variable unique. Une autre difficulté réside également dans le fait que le conflit ne constitue pas un état stable, mais un processus que les protagonistes construisent progressivement.

Ce processus se construirait sur plusieurs dimensions. Hartwick et Barki (2002), dans leurs recherches sur la conceptualisation du conflit interpersonnel, tentent de mettre en lumière ces différentes dimensions à partir des définitions proposées dans la littérature. Ils remarquent tout d'abord que la dimension cognitive est fréquemment associée au conflit. Il s'agit des représentations que les individus se font de la relation, de la perception par les protagonistes

- d'une divergence d'intérêts, besoins, valeurs, opinions, buts ou objectifs. La dimension comportementale est également relevée. Elle concerne les actes concrets de chaque partie. Il s'agit du débat, de l'argumentation, la compétition, les manœuvres politiques, les « coup bas », l'agression, l'hostilité et la destruction. Hartwick et Barki précisent cependant que ces comportements ne sont pas « en soi » synonymes de conflits, mais que « c'est seulement lorsque le comportement de l'une des parties interfère ou s'oppose dans l'atteinte des intérêts, objectifs ou buts de l'autre partie, que l'on peut considérer que le conflit existe » (Hartwick & Barki, 2002, p. 5). Enfin, la dimension affective est également fréquemment associée au conflit. Elle concerne les sentiments que les protagonistes éprouvent, par exemple, de la peur, de la jalousie, de la colère, etcetera. Selon les auteurs, ces trois dimensions (cognitive, émotionnelle et comportementale) ont une importance variable. X

Hartwick et Barki (2002) tentent ensuite de rassembler ces différents éléments et proposent de définir le conflit comme « un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts » (Hartwick et Barki, 2002, p. 8). On retrouve une définition assez proche chez Foucher et Thomas (1991), qui écartent la notion d'interdépendance entre les parties. Pour ces auteurs, « 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, p. 89).

Ces auteurs mettent en avant que le conflit est avant tout un phénomène perçu c'est-à-dire éminemment subjectif (Deutsch, 1977) puisque la perception de la divergence peut être réelle ou anticipée (Foucher & Thomas, 1991). De plus, comme Hartwick et Barki (2002) le soulignaient précédemment, le comportement perçu par l'une des parties doit être interprété comme une volonté, intentionnelle ou non, d'interférer dans ses objectifs. C'est d'ailleurs ce qui permet de différencier le conflit de la compétition. Pour Touzard (1977), la compétition est motivée par le désir de gagner et ne devient un conflit « que si le but visé implique la nécessité impérative de contrôler le comportement de l'adversaire, c'est-à-dire de le neutraliser ou de lui faire subir quelques dommages ou encore de l'éliminer » (Touzard, 1977, p. 50). On retrouve cette importance accordée aux représentations individuelles dans l'approche des théoriciens de « Palo Alto ».

### 1.1.2. L'apport constructiviste de l'Ecole de Palo Alto à la définition du conflit

α ( Pour les chercheurs de Palo Alto, un conflit n'existe pas en soi. Ceux-ci postulent que nous n'avons jamais à faire à la réalité intrinsèque mais uniquement à des images de la réalité, qui sont en fait des interprétations. Comme le formule par une lapalissade Wittezaele (2003 : 280), « un problème n'existe que si quelqu'un le constate – ou le décrète ». En d'autres termes, lorsqu'une situation relationnel est interprétée comme un « problème » par un individu, alors le « problème relationnel existe » dans sa représentation du monde. Dans cette approche, une place prépondérante est accordée aux représentations individuelles. Pour reprendre la définition précédente, on pourrait poser que le conflit débute à partir du moment où l'un des partenaires de l'interaction interprète l'attitude de l'autre comme étant de nature conflictuelle. ) α

La notion de « ponctuation de la séquence des faits » développée par les chercheurs de Palo Alto illustre cette conceptualisation du conflit (Watzlawick et al., 1972). D'un point de vue extérieur à une interaction, les communications échangées peuvent être considérée comme une séquence ininterrompue d'échanges. Mais si l'on se place du point de vue des protagonistes de l'interaction, chacun découpe l'échange selon sa propre interprétation. Or, Watzlawick et ses collaborateurs posent que « le désaccord sur la manière de ponctuer la séquence des faits est à l'origine d'innombrables conflits qui portent sur la relation » (Watzlawick et al., 1972, p. 54). Illustrons par l'exemple donné par Layole (1984) qui décrit un supérieur hiérarchique critiquant le manque d'initiative de son subordonné et ce dernier qui critique le manque de délégation de son supérieur hiérarchique. Plus le responsable contrôle et intervient dans le travail de son subordonné, plus celui-ci a tendance à se replier et à ne pas prendre d'initiative, plus son responsable le contrôle, etcetera. Chacun a la perception de « répondre » au comportement de l'autre. Les chercheurs de « Palo Alto » mettent en évidence que les interprétations de chacun, finalement, se complètent et se nourrissent réciproquement. On passe d'une logique de causalité linéaire à une causalité circulaire. « [...] Les êtres humains engagés dans une interaction ont constamment recours à ce vice de raisonnement : A et B prétendent tous deux qu'ils ne font que réagir au comportement de leur partenaire sans s'apercevoir qu'ils influencent à leur tour leur partenaire par leur propre réaction" (Watzlawick et al., 1972, p. 42). Pour Watzlawick (1978, p. 68), « le fait d'ordonner ] X

seq  
de  
Facts

) α



des séquences dans un sens ou dans un autre crée ce qu'on peut appeler sans exagération des réalités différentes. » Les chercheurs californiens supposent ainsi « qu'à la racine de ces conflits de ponctuation, se trouve la conviction solidement établie, et d'ordinaire hors de question, qu'il n'existe qu'une *seule* réalité, le monde tel que je le vois, *moi*, et qu'il faut attribuer toute conception qui diffère de la mienne à la déraison ou à la mauvaise volonté d'autrui. » (Ce sont les auteurs qui soulignent - Watzlawick et al., 1972, p. 93).

Cette perspective du conflit crée une différence au niveau méthodologique, c'est-à-dire dans la manière de caractériser une situation comme conflictuelle, qui nous paraît importante. Il n'existerait pas ici de norme générale, de point de référence (par exemple, une certaine « quantité de dimension émotionnelle ») auquel on pourrait comparer toutes relations pour savoir si nous avons à faire à un conflit ou non. En d'autres termes, il s'agit d'une approche non normative. Ce n'est donc pas à un tiers d'une relation de qualifier si celle-ci est de nature conflictuelle ou non<sup>4</sup>, mais c'est aux acteurs de la relation de l'exprimer.

Cette perspective du conflit rejoint les termes de la définition proposée par Kolb et Putman (1992) pour qui le conflit se produit lorsqu'une partie ne reconnaît pas directement à l'autre sa perception d'un grief ou d'un tort déclaré. Cette démarche rejoint également les propos de Pondy (1967) lorsque celui-ci s'interroge sur la manière de caractériser un comportement comme étant conflictuel et qu'il suggère que ce sera le cas « si, et seulement si, un ou plusieurs participants le perçoit comme étant conflictuel » (**Pondy, 1967** : 303).

Il nous semble que les travaux de l'Ecole de Palo Alto peuvent également fournir un apport au niveau de la typologie traditionnellement opérée sur le conflit interpersonnel.

## ***1.2. Typologie du conflit interpersonnel***

### ***1.2.1. La littérature managériale***

On distingue généralement le conflit latent du conflit manifeste. Toutefois, la typologique qui intéresse le praticien portera sur la finalité attribuée au conflit. Une distinction souvent opérée porte sur les conséquences du conflit sur la productivité de l'entreprise. On parle parfois de

---

<sup>4</sup> Même si nous envisagerons tout de même ce cas de figure

conflit fonctionnel/dysfonctionnel. En effet, au sein de la littérature, le conflit est considéré, soit comme un dysfonctionnement à supprimer, soit comme un facteur d'équilibre et de progrès. Les courants théoriques s'intéressant au conflit ne font pas consensus, étant eux-mêmes traditionnellement divergents voire opposés (Rahim, 1986). Bien qu'une image négative soit souvent associée au conflit, de nombreuses recherches mettent en lumière que le conflit n'a pas uniquement des effets négatifs sur l'organisation (Amason, 1996 ; Amason & Schweiger, 1994 ; Jehn, 1995, 1997 ; Jehn & Mannix, 2001 ; Pinkley, 1990 ; Pinkley & Northcraft, 1994). D'après ces travaux, les conséquences sur la productivité diffèrent suivant l'objet sur lequel porte le conflit.

Dans un conflit portant uniquement **sur la tâche de travail**, certains chercheurs notent une prédominance de l'aspect cognitif. Dans cette situation, une divergence de point de vue, un simple désaccord sur le travail peut améliorer la prise de décision et la productivité en augmentant la qualité des décisions par des critiques constructives (Cosier & Rose, 1977 ; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989 ; Amason, 1996). Le résultat de plusieurs recherches suggère, en effet, qu'un niveau modéré de désaccords portant sur le travail est constructif puisqu'il permettrait de stimuler l'échange des idées ce qui améliorerait la performance du groupe (Jehn, 1995).

Toutefois, au sein de ce type de conflit, une distinction est établie. Il est distingué le conflit portant sur la finalité du travail, du conflit portant sur la manière d'accomplir le travail (Hartwick et Barki, 2002 ; Jehn, 1997, Kabanoff, 1985). Le fait d'avoir un but commun est souvent considéré comme fondamental dans le travail de groupe, c'est pourquoi la plupart des recherches antérieures sur le conflit s'est concentrée sur des situations apparentes d'oppositions de buts entre salariés (Jehn, 1997). Mais dans beaucoup de groupes organisationnels, les salariés peuvent avoir des difficultés à travailler ensemble, même s'ils sont globalement d'accord sur les objectifs à atteindre (Kabanoff, 1985). Ainsi, il semblerait que les conflits portant sur la manière d'accomplir le travail soient moins favorables à la cohésion du groupe que les conflits portant sur la finalité du travail (French, 1941 ; Jehn, 1997). En effet, les premiers engendreraient souvent la perception d'iniquité, des incohérences dans les rôles de chacun et une baisse de la satisfaction. Notons qu'ils incluent notamment les désaccords portant sur la répartition des responsabilités et des ressources. A l'inverse, les seconds accroîtraient, dans une certaine mesure, les critiques constructives, l'évaluation attentive des alternatives et un questionnement réaliste des idées et opinions des membres du groupe.

Lorsqu'un conflit porte, en revanche, uniquement **sur des questions de personnes**, plusieurs recherches confirment la forte présence de la dimension émotionnelle (Amason, 1996 ; Amason & Sapienza, 1997 ; Jehn, 1997). De plus, de nombreuses études montrent que les conflits centrés sur les personnes sont négativement corrélés avec la productivité et le niveau de satisfaction des groupes de travail (Jehn, 1997). Ce type de conflit diminuerait la bonne volonté et la compréhension mutuelle, ce qui gênerait l'achèvement du travail (Deutsch, 1969). Les membres du groupe passeraient davantage de temps sur les aspects relationnels, en tentant de réduire les menaces et de construire une cohésion, plutôt que sur les techniques ou prises de décisions relatives au travail (Evan, 1965). Jehn (1997) remarque d'ailleurs que ce type de conflit est beaucoup plus difficile à résoudre. Il rendrait les individus irritables, suspicieux et malveillants. Enfin, son expression chronique pourrait avoir des effets destructeurs sur le fonctionnement du groupe (Coser, 1956).

Concernant cette catégorisation du conflit, Jehn (1997) objecte qu'un conflit portant sur le travail (un désaccord) peut conduire à un conflit de personnes si le premier n'est pas résolu et qu'un conflit de personnes peut engendrer un conflit sur la tâche si ces salariés, éprouvant de l'animosité réciproque, sont contraints de travailler ensemble. Déterminer le passage de l'un à l'autre de ces types de conflit est donc particulièrement délicat. D'autant que Walton (1969) avance que, dans les organisations, les conflits portant sur le travail peuvent masquer des divergences d'ordre émotif, en raison du caractère plus acceptable du premier type d'enjeu. Cette distinction nous semble alors délicate. A partir de quand un manager peut-il en effet affirmer qu'un désaccord qu'il observe relève de la confrontation d'idées ou de comportements hostiles entre les acteurs ?

Voyons maintenant de quelle manière les travaux de l'Ecole de Palo Alto pourraient éclairer de manière différente cette typologie.

### 1.2.2. Le double niveau de la communication

Nous allons particulièrement nous intéresser ici aux postulats des chercheurs californiens centrés sur les niveaux de messages dans la communication. Ces théoriciens mettent en avant que toute communication comporte un double niveau de message.

Le premier niveau transmet un message, une information sur des faits, des opinions. Le second, simultanément, « désigne la manière dont on doit entendre le message, et donc en fin de compte la relation entre les partenaires » (Watzlawick et al., 1972, p. 49). Ce dernier peut s'exprimer de manière verbale et explicite, par exemple, dans la phrase « Rend-moi ce service, tu es mon ami ! » la première phrase contient le message et la seconde explique que ce message doit être considéré comme une demande d'aide vis-à-vis de quelqu'un se plaçant sur une position d'égalité. Mais le plus souvent ce second niveau s'exprime de manière non-verbale, ainsi « Tu es mon ami ! » pourra être traduit par un sourire ou un regard implorant. Enfin, il peut encore s'exprimer par le contexte : « si une personne dit à une autre : "Voulez-vous me rendre ce service ?", que la première est le supérieur hiérarchique de la seconde et que la scène se passe dans un bureau, il est évident que le message transmet l'indication "Ceci est un ordre" » (Marc et Picard, 2002, p. 43). Ce second niveau de la communication concerne l'ensemble des informations qui vont permettre à chacun de s'attribuer une position dans l'interaction. Soulignons qu'une position ne se définit pas en soi mais par rapport à l'autre. Donc, dans l'interaction chacun est constamment en train de se positionner, de proposer une définition de la relation, qui est soit acceptée, soit refusée par l'autre. Par exemple, si un salarié pénètre, l'air soucieux, dans le bureau d'un collègue. Ce dernier percevra immédiatement que son collègue attend de lui sérieux et attention à ses propos, il sait qu'il risque de le braquer s'il prend ces signaux non-verbaux à la légère (Layole, 1984). L'École de Palo Alto nomme le premier niveau « contenu » et le second « relation ».

Cette distinction nous intéresse suivant qu'un désaccord entre les partenaires d'une interaction portera sur l'un ou l'autre de ces niveaux, sachant que ceux-ci dépendent l'un de l'autre. Si un désaccord survient entre deux collègues sur les dépenses financières effectuées sur un projet donné, il pourra être tranché, à l'évidence, en consultant le service financier ayant recensé toutes ces dépenses. Ce résultat apporté montrera également qui des deux opposants a raison ou tort. Au niveau du « contenu », on peut donc dire que le désaccord est tranché, mais un problème surgit au niveau de la « relation ». Pour résoudre ce problème, il ne sert à rien de continuer de parler de dépenses. Les deux opposants doivent en quelque sorte se mettre à parler d'eux-mêmes et de leur relation, ils doivent parvenir à un accord sur la manière dont chacun se positionne par rapport à l'autre. Celui qui avait tort pourrait, par exemple, admirer l'autre pour ses connaissances plus étendues que lui, ou bien il pourrait ne pas tolérer cette supériorité et décider d'avoir le dessus à la prochaine occasion pour rétablir l'égalité. Comme l'ajoute Watzlawick et ses collaborateurs (1972), dans ce cas de figure, si celui qui avait tort

ne pouvait pas attendre cette prochaine occasion, il pourrait avoir recours à la méthode « au diable la logique » et tenter d'avoir le dessus en prétendant que le résultat donné par le service financier est erroné ou que leur méthode de calcul n'est pas juste. Pour les chercheurs de Palo Alto : « Dans de tels conflits, les mots finissent par perdre tout contenu pour n'être que des instruments permettant "d'avoir le dessus" » (Watzlawick et al., 1972, p. 82). Ainsi, il est fréquent pour les chercheurs californiens que les individus s'évertuent à dissiper leur désaccord au niveau du « contenu » alors qu'il porte sur le positionnement de chacun (sur le niveau « relation »).

Prenons un autre exemple donné par Layole (1984) où le désaccord ne touche pas cette fois au niveau du « contenu ». Un salarié arrive en retard à son bureau. Dans le couloir, son supérieur hiérarchique vient à sa rencontre, le fixe quelques instants, puis lui demande : « Savez-vous l'heure qu'il est ? ». Cette question contient beaucoup plus qu'une simple demande d'information (sur le « contenu ») ; le supérieur hiérarchique sait exactement l'heure qu'il est. Le désaccord se pose donc au niveau de la « relation ». Le responsable hiérarchique entend réaffirmer son positionnement de donneur d'ordre et de garant du respect du règlement de l'entreprise. Pour le groupe de « Palo Alto », dans ce cas de figure, « l'énoncé ne transmet aucune information réelle, puisqu'au niveau du contenu, il affirme une proposition que connaissent les deux partenaires. Mais c'est justement cet accord sur le contenu qui place très évidemment le désaccord au niveau de la relation [...]. Mais là, du point de vue pragmatique, le désaccord a beaucoup plus d'importance qu'un désaccord sur le contenu. Au niveau de la relation, les individus [...] ne communiquent pas sur des faits extérieurs à la relation, mais s'offrent mutuellement des définitions de la relation, et par implication, d'eux-mêmes. » (Watzlawick et al., 1972, p. 82). En fait, au niveau « relation », chaque individu communique d'une infinité de manières : « Voici comment je me vois dans la relation que j'ai avec vous dans cette situation précise » (Watzlawick et al., 1972, p. 83). Les chercheurs californiens donnent trois réponses possibles à cette proposition de définition.

Pour reprendre l'exemple du salarié retardataire, celui-ci pourrait formuler quelques excuses pour expliquer son retard. Il montrerait par-là qu'il a « entendu » le message relationnel qui lui rappelle sa position de subordonné ayant à rendre des comptes (Layole, 1984). Il s'agit d'une acceptation ou confirmation de la définition que l'Autre donne de lui-même. Le salarié aurait pu également rétorquer à son supérieur hiérarchique : « Je n'ai pas de comptes à vous rendre ! ». Dans ce cas, il y a rejet de la définition que l'Autre donne de lui-même. Toutefois, il y a tout de même une reconnaissance au moins partielle de ce qui est rejeté (le subordonné

parle de « comptes à rendre »). Enfin, le salarié retardataire pourrait répondre comme si de rien était : « Oui ! Il est midi mois le quart.... ». Il s'agit ici d'un déni de la définition proposée par l'Autre. « Si le rejet équivaut au message : "Vous avez tort", le déni, lui, dit : "Vous n'existez pas" » (Watzlawick et al., 1972, p. 86). Pour l'École de Palo Alto, cette troisième possibilité de réponse « est probablement la plus importante, tant du point de vue pragmatique que psychopathologique » (Watzlawick et al., 1972, p. 85). Dans l'exemple du salarié retardataire, c'est probablement la réponse qui aura l'effet le plus violent sur le supérieur hiérarchique puisque cette réponse le contraindra à préciser explicitement le sous-entendu de sa communication précédente. En restant imperméable à son sous-entendu, le subordonné ne reconnaît pas tout un pan du message de son supérieur hiérarchique (Layole, 1984).

Il faut noter que l'École de Palo Alto s'est centrée particulièrement sur la construction de l'identité. Mais comme nous le rappelle Selvini Palazzoli (1984 : 30), « dans l'entreprise, [...] l'identité d'un individu ne concerne pas seulement sa personnalité propre, mais aussi et surtout le rôle que chacun occupe ». Ainsi, les messages de confirmation, refus ou déni « peuvent effectivement se référer à l'individu en tant que tel, mais encore bien plus à la fonction qu'il assume dans le contexte de l'organisation »<sup>5</sup>. Layole (1984, p. 49) défend l'idée que « la majorité des *conflits* dans les organisations ont pour origine une accumulation de dénis apparemment anodins et partiels (manque de prise en compte des personnes, oubli involontaire des demandes mineures, minimisation des problèmes exprimés) qui rendent l'affrontement inévitable, comme *seul moyen de se faire entendre* (C'est l'auteur qui souligne) ».

Cette distinction opérée par les chercheurs de Palo Alto sur les niveaux de communication fait, pour nous, écho à la distinction « conflit portant sur le travail » / « conflit portant sur la relation ». Dans la mesure où la conceptualisation « conflit sur le travail » se rapprocherait du désaccord sur le niveau « contenu » de la communication. Et la conceptualisation « conflit relationnel » se rapprocherait du désaccord portant sur la définition de la relation des chercheurs californiens. Les tenants de ces deux typologies avancent conjointement que le

---

<sup>5</sup> Dans le milieu organisationnel, ce positionnement de chaque salarié entre eux est souvent défini explicitement par l'organigramme. Or comme le montrent notamment, Crozier et Friedberg (1977), avec la notion de zone d'incertitudes, ces positionnements ne sont pas nécessairement figés et sont l'objet de négociations permanentes.

deuxième type de désaccord serait davantage « dysfonctionnel » que le premier<sup>6</sup>. Les chercheurs de Palo Alto notent également que les désaccords répétés au niveau du « contenu » peuvent « masquer » un désaccord au niveau de la relation : « [...] lorsque le problème de la définition de la relation devient central, le contenu des messages tend à perdre son importance jusqu'à devenir instrumental, purement destiné au contrôle de la définition de la relation » (Selvini Palazzoli, 1984 : 88). Il nous semble que l'apport des travaux de Palo Alto est ici de nous montrer dans quelle mesure les deux niveaux (« contenu » et « relation ») sont indissociables ; et de nous offrir un cadre d'interprétation qui nous semble plus pragmatique (observation des patterns) que la première typologie (détection des émotions).

Cette approche nous permet de mettre en lumière les « jeux relationnels » spécifiques au contexte organisationnel qui évoluent et changent au cours du temps, selon l'évolution des situations externes et internes. Dans cette vision de l'organisation, « il n'est pas rare que de tels jeux comportent des moments conflictuels, des tensions, des scissions et des luttes de factions accompagnés de la constitution d'alliances ouvertes et de coalitions secrètes entre groupes ou personnes » (Anolli, 1984 : 171). A partir de cette démarche non-normative et pragmatique des relations humaines, nous sommes maintenant en mesure d'opérer une interprétation d'interactions conflictuelles qui nous permettra d'enrichir l'instrument d'analyse que nous proposerons.

---

<sup>6</sup> Dysfonctionnel, au niveau des conséquences sur la productivité pour les théoriciens des organisations ; dysfonctionnel, au niveau des conséquences sur la stabilité de la relation pour les théoriciens des relations humaines.

## **2. UNE METHODE D'ANALYSE DU CONFLIT INTERPERSONNEL DANS LES ORGANISATIONS**

Avant de proposer une « grille d'interprétation » des situations désignées comme conflictuelles, il nous faut expliciter le protocole de recherche que nous avons élaboré.

### ***2.1. Méthodologie***

Notre projet de recherche est d'appréhender le conflit à partir des interprétations faites par les acteurs étudiés. Nous souhaitons ainsi appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). De plus, comme le souligne Giordano (2003, p. 21), « le chercheur est engagé dans une relation à l'Autre, l'« objet » de sa recherche, lequel se modifie nécessairement tout en rétroagissant sur le chercheur ». Le chercheur est donc également un sujet interprétant et l'origine de la connaissance provient alors de l'empathie éprouvée par ce dernier c'est-à-dire de sa capacité à se mettre à la place d'autrui.

Nous nous sommes basé sur les postulats des théoriciens de l'Ecole de Palo Alto pour donner du sens à nos observations empiriques en procédant par allers-retours entre le construit empirique produit et la théorie. Notre démarche est donc une « exploration hybride » au sens de Charreire et Durieux (1999).

Pour permettre une analyse en profondeur du phénomène conflictuel nous avons eu recours à une méthode qualitative par étude de cas. Plusieurs formes d'artefacts ont ainsi été sollicité et combiné : entretiens, observations ou documentation (Roussel et Wacheux, 2005). Le choix d'études de cas multi-sites permet de sonder un phénomène (Stake, 1994). Pour Hlady Rispal (2002, p. 81), la mise en relation des cas « en indiquant une similitude ou une différence, crée l'équivalence ou, au contraire, l'identité individuelle. Elle accroît la compréhension du phénomène étudié ». Cette auteure propose plusieurs critères de sélection. Tout d'abord, l'étude de cas multi-sites repose sur un échantillonnage théorique et non statistique. Un cas doit donc posséder « suffisamment de traits en commun » avec les autres cas, il sera exclu s'il possède « une différence fondamentale » par rapport aux autres (Glaser et Strauss, 1967).



Dans notre étude, la relation conflictuelle doit être désignée par, au moins, l'un des acteurs de la situation. Ensuite, afin d'accroître la compréhension du phénomène et de sa complexité, les cas doivent appartenir à des situations diversifiées (Hlady Rispal, 2002). Nous présentons les critères de variété du contexte de l'interaction dans le tableau 1. Précisons au sujet du positionnement hiérarchique défini par l'organisation que celui-ci peut être horizontal (de même niveau hiérarchique), vertical (avec une relation de subordination directe) ou fonctionnel (les protagonistes appartiennent à des services différents et où l'un des deux est un service transverse). Nous avons tenté de respecter une variété équilibrée de situations différentes compte tenu des contraintes liées à la disponibilité des acteurs.

**Tableau 1 : Critères d'échantillonnage théorique selon la variété**

N° du cas	Définition de la relation par l'organisation	Type d'activité du service	Taille de l'entreprise	Nature de l'entreprise
1	Verticale	Sécurité des personnes	Moyenne	Publique
2	Horizontale	Prestataire de service	Moyenne	Privé
3	Fonctionnelle	Prestataire de service	Moyenne	Privé
4	Fonctionnelle	Production industrielle	Grande	Publique
5	Fonctionnelle	Service logistique	Grande	Publique
6	Fonctionnelle	Ressources humaines	Grande	Publique
7	Fonctionnelle	Gestionnaire de référentiel	Grande	Publique
8	Horizontale	Recherche scientifique	Moyenne	Publique
9	Horizontale	Maintenance industrielle	Grande	Privé
10	Verticale	Contrôle qualité	Moyenne	Privé

Dans la majorité des cas, notre premier contact fut le responsable des ressources humaines. Comme le précise Kolb et Bartunek (1992), les conflits entre personnes dans les organisations sont rarement officiellement reconnus. Or, comme le pose Marshall et Rossman (1989 : 156), « le fait d'exposer toutes ses intentions dans le but d'obtenir un accès au terrain peut gêner l'étude ». C'est pourquoi, nous présentons notre recherche comme une étude portant sur « le rôle de la dimension informelle dans la coordination des actions individuelles ». Notre approche du terrain n'était donc pas totalement « ouverte » (Baumard & al, 1999) puisque les

objectifs de notre recherche n'étaient pas énoncés clairement, mais pas totalement « dissimulés » non plus, puisque les relations conflictuelles étaient un « sous-thème » abordé dans le guide d'entretien. Ce dernier débutait par une question sur les différentes interactions pratiqués par l'interviewé dans l'entreprise, pour se recentrer sur la dimension relationnelle et les éventuelles « tensions » perçues par celui-ci. En cas de résultats infructueux, nous demandions de rencontrer d'autres salariés afin de « recueillir leur expérience ». En procédant ainsi par « boule de neige », nous avons pu accéder à des « conflits désignés ». Le tableau 2 indique le nombre de personnes interviewées (percevant ou non le conflit) pour chaque cas<sup>7</sup>.

**Tableau 2** : Nombre de personnes interviewées par cas

N° du cas	Nombre de personnes interviewées
1	10
2	10
3	10
4	11
5	15
6	15
7	15
8	2
9	5
10	3

Les entretiens ont été enregistrés et transcrit intégralement. Nous avons enfin utilisé le logiciel N'Vivo pour faciliter l'interprétation des données.

---

<sup>7</sup> Les cas 2 et 3 sont de la même structure. Idem pour les cas 5, 6 et 7. Ce qui constitue un total de 48 entretiens.

## ***2.2. Interprétation des données produites***

### **2 . 2 . 1 . La « grille de décodage » proposée par l’Ecole de Palo Alto**

Au-delà d’une théorie de la communication, dont certains axiomes ont été présentés en première partie, les chercheurs californiens ont élaboré une méthodologie d’intervention sur les situations désignées comme « problème ». Cette démarche débute par l’utilisation d’une grille de diagnostic ou « “grille” de décodage des situations problématiques », pour reprendre les termes de Wittezaele (2003).

A partir du moment où un individu désigne une situation comme « problème », il peut mettre en place des tentatives de solution pour résoudre ce problème perçu. Parfois, ces tentatives de solution suffisent pour résoudre le problème perçu. Mais il se peut que le « problème » continue à être perçu, or « la plupart du temps, la lecture qui est faite de la situation est du type : "Si ça n'a pas marché, c'est que nous n'avons pas bien essayé". Autrement dit et face à des difficultés récurrentes dont on n'arrive pas à se défaire, le décodage qui est fait de la situation amène à essayer à nouveau le même type de solution, puisqu'il est normalement efficace, plutôt que d'accepter le fait que la solution ne marche pas et qu'elle doit être abandonnée pour autre chose » (Duterme, 2002 : 59). Cela conduit l’individu à faire « plus de la même chose » (Watzlawick et al., 1975) et à aggraver le problème plutôt qu’à le résoudre.

La « grille de décodage » permet donc d’identifier le(s) demandeur(s) d’un changement, de faire expliciter et délimiter ce qui lui (leur) pose problème et de comprendre comment ce dernier est maintenu en place. Nous avons utilisé la base de cette méthodologie pour interpréter nos données produites, c’est la raison pour laquelle nous allons la présenter brièvement. Celle-ci se compose de plusieurs étapes (Wittezaele, 2003), plusieurs questions, auxquelles le thérapeute doit répondre pour préparer son intervention :

- « Qui a envie que les choses changent ? » Cette question doit permettre d’identifier la personne pour qui « un problème existe ». Elle est fondamentale car, par exemple, celui qui est désigné comme porteur d’un symptôme ne perçoit pas forcément ce dernier et/ou n’est pas forcément convaincu qu’il doit changer.
- « Quel est le problème ? » Il s’agit de faire expliciter à la personne en demande de changement ce qui lui pose problème. Ce dernier doit être défini en terme

d'interactions. Ce ne sont pas des causes ou des responsables qui sont recherchés mais le mécanisme par lequel se perpétue le problème.

- « Les tentatives de solutions : quelles solutions ont déjà été tentées ? » Il s'agit d'identifier les efforts faits par la personne pour résoudre le « problème ». Ceux-ci apparaissent comme étant « logique » pour la personne alors qu'ils ne font, en fait, qu'entretenir voire aggraver le « problème ». La suite de la démarche étant pour le thérapeute d'amener le demandeur à inverser ses tentatives de solution infructueuses.

A partir de ces orientations dans l'interprétation d'une situation désignée comme conflictuelle et suivant les différenciations qui ont pu émerger des cas, nous avons proposé une grille d'interprétation des conflits interpersonnels dans les organisations. Celle-ci se décompose en plusieurs étapes que nous allons détailler dans chacune des parties suivantes.

## 2 . 2 . 2 . Qui désigne la relation comme conflictuelle et qui a envie que cela change ?

En considérant le conflit comme une représentation, la première étape de « décodage » de la situation consiste à identifier pour quels acteurs le conflit « existe ». Il peut s'agir de personnes extérieures aux protagonistes désignés. Ainsi dans le cas n°4, la représentation d'un conflit entre deux personnes était partagée par plusieurs tiers à la relation : « *Je sais qu'il y a déjà eu des tensions* » « *Où ça se passe relativement mal, allez voir [nom de la personne].* » « *On va dire que ses relations sont très tendues avec [...].* » Cette représentation peut ensuite être partagée par les protagonistes désignés ou non. Toutefois, il faut bien faire la distinction entre la personne qui perçoit le problème et celle qui a envie que cela change. On peut en trouver une illustration dans la maxime « Diviser pour régner », où un manager instaure des relations conflictuelles entre ses subordonnés. Il se peut que tous les acteurs perçoivent le conflit mais l'un d'entre eux, le manager, ne souhaitera pas changer cette situation.

Nous avons tenté de rassembler ces différents types de situations selon qu'un conflit est perçu ou non par l'un des acteurs du système dans le tableau 3. Nous distinguons deux acteurs A et B, ainsi que le ou les tiers de la relation A et B qui peuvent être un collègue de travail, un

supérieur hiérarchique mais encore, par exemple, un juge prud'homal. Les cases vident indiquent que la représentation du conflit n'est pas présente chez le(s) acteur(s).

**Tableau 3 :** Types de situation avec deux protagonistes et un tiers selon la perception d'un conflit entre les deux protagonistes et le désir de résoudre ce conflit perçu

N°de la situation	Désir de A de sortir du « problème perçu »	Désir de B de sortir du « problème perçu »	Désir du tiers de sortir du « problème perçu » dans la relation A-B »
1 a	OUI		
1 b	NON		
2 a	OUI		OUI
2 b	NON		NON
2 c	OUI		NON
2 d	NON		OUI
3 a	OUI	OUI	
3 b	NON	NON	
3 c	OUI	NON	
4 a			OUI
4 b			NON
5 a	OUI	OUI	OUI
5 b	OUI	OUI	NON
5 c	NON	OUI	OUI
5 d	NON	OUI	NON
5 e	NON	NON	OUI
5 f	NON	NON	NON
6			

Dans la situation 1 (comprenant 1a et 1b), seul le protagoniste A interprète, ou « ponctue », sa relation avec B comme étant de nature conflictuelle, comme lui posant « problème ». Cependant, il ne tentera de résoudre ce problème perçu que dans la situation 1a. Ici, le mécanisme de la « prédiction auto-réalisatrice »<sup>8</sup> (Watzlawick et al., 1972, p. 96) peut intervenir et amener à une situation 2, 3 ou 5.

<sup>8</sup> Par exemple, un manager fait la prédiction suivante : « J'aurais des ennuis avec ce nouvel agent muté dans mon service parce qu'il a eu des ennuis son ancien manager ». Ce premier pense se prémunir en ne confiant à son

Dans la situation 2, un ou plusieurs tiers, ainsi que le protagoniste A considère la relation A-B comme problématique. Dans le premier cas de notre étude, le style de management d'un chef d'équipe, désigné comme « trop directif », était considéré comme un problème par l'un de ses subordonnés et plusieurs de ses collègues. Alors que, pour le manager, son comportement était tout à fait approprié à la situation.

Dans la situation 3, seuls A et B perçoivent leur relation comme conflictuelle. Dans le neuvième cas de notre recherche, la tentative de solution de l'un des protagonistes consista à faire appel à son supérieur hiérarchique (passage de la situation 3a à la situation 5a) pour trancher le différent qui l'opposait à son collaborateur. Il faut noter que le fait d'intégrer de nouveaux acteurs dans le système relationnel peut constituer une stratégie pour l'un des protagonistes qui cherche à sortir de la situation. Cette stratégie peut simplement faire l'objet d'un message à l'attention de l'autre partie (par exemple, dans la situation 3c, l'acteur A pourrait menacer B d'aller porter le « problème » devant un juge pour obtenir un changement de sa part) (Pruitt et Rubin, 1986). A l'inverse, dans le cinquième cas de notre étude, qui se plaçait dans une situation 3a, l'un des protagonistes nous déclarait « être en droit de faire appel à un supérieur hiérarchique [en l'occurrence le directeur général de l'entreprise] pour trancher mais de ne pas le faire pour ne pas attirer l'attention de la direction sur un sujet qu'il considère comme finalement secondaires aux objectifs de production de l'entreprise ». Dans ce cas de figure, le fait d'intégrer de nouveaux acteurs dans le système relationnel est une stratégie écartée par le protagoniste. Si dans la vision du monde de ce dernier, le fait de savoir gérer un conflit fait partie des attributions de son rôle dans l'entreprise, faire appel à un tiers pourrait, dans sa représentation, lui faire « perdre la face ». Cet exemple peut être l'un des motifs qui peut amener un ou les protagonistes de la relation à nier devant un (ou des) tiers qu'ils perçoivent un problème dans leur relation. Mara Selvini Palazzoli et ses collaborateurs (1984, p. 77) défendent l'idée que la conflictualité niée est toujours dysfonctionnelle, car la conséquence serait le surgissement de troubles de communication entre personnes. Il peut être toutefois difficile pour l'intervenant dans le système, de déterminer si il est face à une situation 4, c'est-à-dire que les protagonistes ne perçoivent pas « sincèrement » de problème relationnel, ou à une situation 5 c'est-à-dire où les protagonistes déclarent ne pas percevoir de conflit, donc nier. Dans le huitième cas de notre étude, l'un des protagonistes niait la nature conflictuelle de sa relation, ce qui l'amena à accepter puis à refuser que nous l'interviewions,

---

nouvel agent que des tâches mineures. Il y a alors de fortes chances pour que ce dernier ne s'intéresse pas à sa tâche de travail et donne de mauvais résultats. La « prédiction » se trouve alors réalisée.

en dévalorisant l'objet de notre recherche. Ce cas évolua vers une demande de mutation de l'autre protagoniste.

Dans la situation 5, tous les acteurs perçoivent un problème dans la relation mais dans certains cas de figure le désir de changement varie selon les acteurs.

Chaque organisation comporte son propre jeu relationnel global qu'il est difficile pour l'intervenant de déchiffrer immédiatement (Selvini Palazzoli, 1984). D'autant que dans les organisations, chaque contexte relationnel est toujours plus large qu'une communication à deux, c'est pourquoi un même message peut avoir simultanément plusieurs destinataires (Selvini Palazzoli, 1984, p. 30). Un conflit entre deux salariés peut être l'expression d'un conflit localisé à un niveau hiérarchique supérieur mais nié par ses protagonistes. Ricci (1984) insiste sur l'importance de déterminer les limites d'un jeu relationnel. Il donne par exemple comme implication que le sens donné à un message dans une dyade conflictuelle peut être différent si on prend en compte les co-récepteurs de ce message.

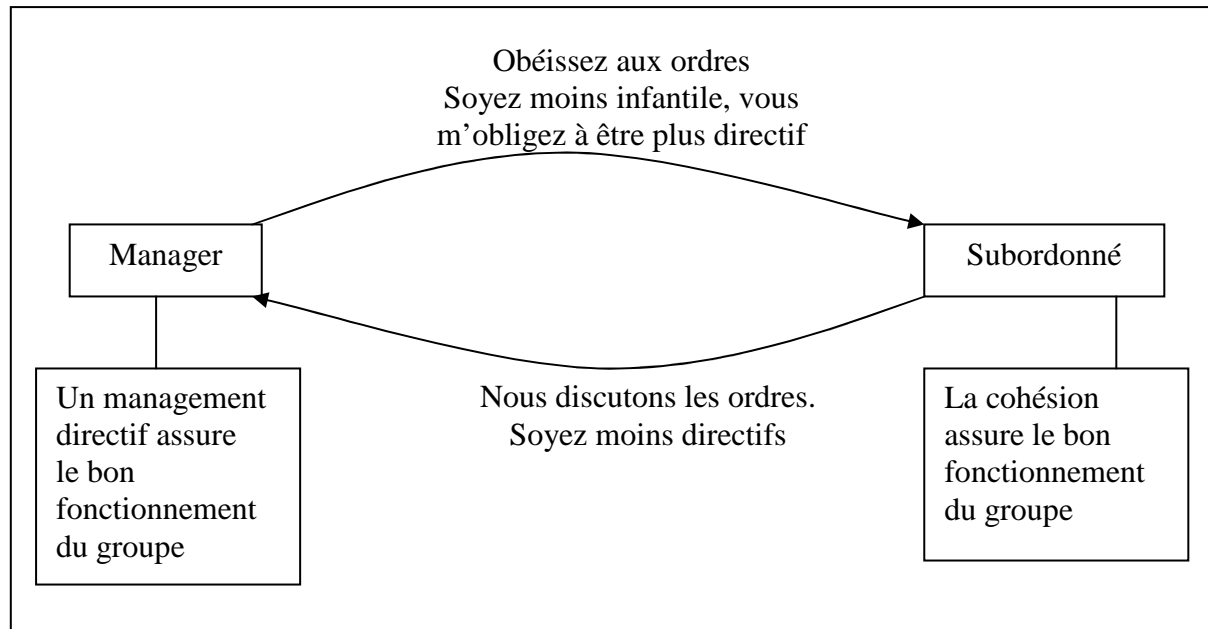
### 2 . 2 . 3 . Quel est « l'enjeux déclaré » du conflit ?

Une représentation partagée de tous les acteurs sur un problème relationnel n'implique pas forcément que ce « problème désigné » sera défini de la même manière par tous les acteurs. C'est donc la seconde étape du diagnostic, elle consiste à faire expliciter par le (ou les) acteur(s) désignant la relation conflictuelle, ce qui lui (leur) pose(nt) problème, les « enjeux déclarés » du conflit.

Dans le cas n°1, l'ensemble des membres d'une équipe ainsi que plusieurs collaborateurs s'accordaient pour désigner l'existence de tensions au sein de l'équipe (terminologies employées : « *problèmes internes* », « *l'équipe où cela se passe le plus mal* », « *tensions de groupe* », « *les gens se font la tête* » « *l'ambiance, ça pourrait être mieux* » « *pas de moments de convivialité pure* »). Toutefois, des divergences de représentations émergeaient quant à l'interprétation des causes du problème (différences de mentalité, style directif de management, absence de moments informels d'échange). Ainsi pour faire changer le « problème désigné », chacun agissait dans une direction différente. Nous avons reconstruit la

dynamique interactionnelle du cas n°1 sous forme schématique entre les deux protagonistes désignés dans la figure ci-dessous.

**Figure 1 :** Dynamique interactionnelle et représentations des acteurs du cas n°1



Comme nous l'avons explicité en première partie, on observe qu'il y a un désaccord sur la définition de la relation des deux protagonistes. Dans la représentation du manager, la relation doit être fortement hiérarchisée, alors que dans celle du subordonné, les relations doivent être davantage « symétrique ».

Toutefois, on observe également que durant les périodes d'intervention de l'équipe (qui représente en moyenne le tiers du temps de travail) le « problème » n'est plus désigné. Il semble donc qu'en présence d'un contexte différent, le sens donné aux relations de l'équipe diffère.

Ces observations nous ont amené à formuler plusieurs questions pour affiner l'analyse de ce qui pose problème aux protagonistes :

- Existe-t-il une (des) divergence(s) de représentations du problème ?
- Une interprétation des causes du problème est-elle donnée par l'acteur ? Dans quelle mesure cela maintient-il le « problème désigné » en place ?
- Ce « problème » est-il désigné dans un contexte particulier ?



Gill (2006) nous fait remarquer que dans une situation de conflit, l'individu qui perçoit un « problème relationnel » a tendance à « amplifier » sa perception du comportement de l'autre partie. Cette perception « amplifiée » du comportement de l'autre partie rend difficile le fait de faire expliciter au salarié ce qui lui « pose finalement problème ». Or comme le formule, Wittezaele (2003 : 195) il s'agit d' « obtenir des informations concrètes, actuelles et interactionnelles (qui fait quoi à qui ?) sur le déroulement du processus plutôt que d'essayer de résoudre un problème posé en des termes abstraits », comme par exemple « C'est un caractériel, il est paresseux ou encore, il est de mauvaise foi ». Ces derniers propos relèvent davantage de l'interprétation, de la vision du monde du salarié. Exemples des cas n°1 : « Les jeunes sont immatures de chez immature » ; cas n°2 : « Il a son caractère » ; cas n°4 : « C'est de la malhonnêteté [...] il a fait l'andouille » ; cas n°5 : « [au sujet de la responsable du service] le poisson pourrit toujours par la tête » ; cas n°6 : « ce sont des personnes qui ont un caractère un peu bouillonnant » ; cas n°7 : « c'est connu, hein, sa raideur ! » ; cas n°10 : « une vraie furie » « Elle est de mauvaise volonté ». Ces formulations du problème, que le salarié expose généralement en premier lieu, sont donc à considérer par celui qui interroge l'acteur, comme le résultat de sa réflexion à partir d'une série d'expériences concrètes qu'il a vécues (Wittezaele, 2003). Au-delà des propres explications du problème de l'acteur, il faut donc l'amener à énoncer clairement, de façon concrète, ce qui lui pose problème. Un exemple avec le cas n°4 : « C'est de la malhonnêteté » parce que « Malgré plusieurs rappels gentils de ma part, verbaux, puis écrits... [...] le [chef de production], son adjoint ou un autre encore n'ont pas respecté le formalisme, les délais sur des choses bien précises. Ils nous ont fait faire des lettres de commandes où il manquait la moitié des éléments, où il manquait notamment l'aspect financier, il en manquait la moitié ! » Pour se focaliser sur les faits de la situation, Gill (2006) préconise de suivre le questionnement « Qui ? Fait quoi ? A qui ? Et en quoi ce comportement est-il un problème ? ». Dans le cas n°4, le « Qui ? » correspond au chef du service de production ou son adjoint (l'interviewé n'a pas précisément identifié la personne), le « Fait quoi ? » correspond à un non-respect des règles de fonctionnement, le « A qui ? » correspond à l'interviewé (le chef d'unité fonctionnelle « Contrôle de gestion ») et le « en quoi ce comportement est un problème ? » correspond au fait que l'interviewé déclare ne pas vouloir faire un travail qu'il estime relever de la mission du chef de production.

## 2 . 2 . 4 . Qu'est-ce qui a été mis en place pour tenter résoudre le « conflit désigné » ?

Lorsque l'individu perçoit une insatisfaction dans une de ses relations, il peut alors tenter de « réajuster la relation » par différents moyens. Comme le souligne Rojot (1994), il existe de nombreuses façons de résoudre un conflit : la négociation, le combat, le hasard (ex. : le tirage au sort), la compétition, le vote, la déférence à un tiers (ex. : arbitrage, jugement), la décision autoritaire (soumise à un supérieur) ou encore l'adhésion à des normes (internalisées par les parties)<sup>9</sup>.

Dans les cas 2, 3, 4 et 9 de notre étude, il y eu recours à un tiers par l'un des protagonistes pour trancher le conflit désigné. Dans le cas n°7, une personne fut placée comme intermédiaire dans l'interaction désignée comme conflictuelle. Les cas 8 et 10 aboutirent à une demande de mutation de l'un des protagonistes. Dans le cas 5, l'un des protagonistes limita au maximum ses interactions avec l'autre. Enfin, dans le cas 1, les trois managers de l'équipe ont décidé de faire une réunion pour « mettre à plat toutes les difficultés ».

Dans certains cas, la représentation partielle et/ou partiale de la situation du protagoniste d'un conflit l'amène à rester bloqué dans une manière inadéquate de gérer le problème qu'il perçoit. Comme le formule Wittezaele (2003 : 221), « on sait que ce qu'on fait ne marche pas, mais on est incapable d'envisager autre chose, donc on s'évertue à faire “plus de la même chose” ». Dans ce type de situation, les chercheurs de Palo Alto suggèrent d'identifier le dénominateur commun des différents efforts délibérés (inefficaces) que le partenaire de l'interaction met en place pour mettre fin au « problème » qu'il perçoit. Ces théoriciens résumant ces « efforts délibérés » sous le terme de « tentatives de solution ». Wittezaele (2003) signale combien ce concept peut paraître simple mais combien il fournit, dans le même temps, au psychothérapeute un formidable « réducteur de complexité ». Ce dernier l'utilise alors pour identifier la voie à suivre par son « client » pour que celui-ci renonce à ses efforts inefficaces et change ainsi sa relation au « problème ». Wittezaele (2003 : 201) réaffirme que c'est en cela que « le modèle d'intervention de Palo Alto est stratégique, c'est-à-dire que le thérapeute va devoir élaborer un plan d'action dont les différentes étapes vont amener le client à accepter d'essayer une approche radicalement différente du problème. » Cette démarche vise alors à modifier des relations et non des personnes.

---

<sup>9</sup> Ainsi nous considérons que l'individu qui décide de ne rien faire, de subir la relation, en partant, par exemple, du postulat qu'il est impossible de changer la situation, est en soi une « tentative de solution ».

## CONCLUSION

La démarche systémique proposée par l'Ecole de Palo Alto nous invite à rompre avec nos habitudes, à ne pas nous focaliser sur la personnalité d'un des individus d'un conflit désigné mais à reconstruire l'ensemble du jeu relationnel pour interpréter le phénomène. Cette concentration sur l'interaction amène Gregory Bateson jusqu'à poser que les opposants d'un conflit qui perdurent sont liés par quelque chose de supérieur à ce qui les oppose. D'une certaine manière, ceux-ci sont d'accord sur le fait que leurs perceptions antagonistes épuisent la totalité des solutions possibles. Leur conflit perdure donc en bloquant toutes voies éventuellement nouvelles (Bateson, 1984).

La démarche non-normative des chercheurs californiens permet donc d'identifier, comme le formule Wittezaele (2003 : 193) « la personne qui souffre de la situation, qui souhaite que les choses évoluent et qui demande de l'aide pour y arriver ». Nous avons synthétisé la « grille de décodage » que nous proposons dans l'encadré ci-dessous<sup>10</sup> :

- **Qui désigne la relation comme conflictuelle ?**
- **Qui a envie que cela change ?**
- **Quel est « l'enjeux déclaré » du conflit ?**
  - Existe-t-il une (des) divergence(s) de représentations du problème ?
  - Une interprétation des causes du problème est-elle donnée par l'acteur ?
  - Dans quelle mesure cela maintient-il le « problème désigné » en place ?
  - Ce « problème » est-il désigné dans un contexte particulier ?
- **Qu'est-ce qui a été mis en place pour tenter de résoudre le « conflit désigné » ?**

Il faut noter que cette approche reste toutefois focalisée sur la dimension relationnelle, elle ne donne pas une « bonne manière » d'organiser le fonctionnement organisationnel. Lucy Gill, consultante américaine utilisant les postulats du groupe de « Palo Alto », reconnaît d'ailleurs que « dans une entreprise, si un conflit prolongé est le résultat d'un problème de "systèmes" – tel qu'une définition inadéquate des objectifs ou des rôles de chacun, des canaux de

---

<sup>10</sup> Notons que cette grille peut être utilisée par les acteurs et/ou intervenants d'une relation désignée comme conflictuelle (Diné, 2007b).

communication inefficaces, des décisions inappropriées ou des goulots d'étranglement dans le flux du travail –, les pratiques traditionnelles du consulting suffisent. On supprime la cause de friction et celle-ci disparaît. » (Gill, 2006, p. 17). Mais, elle décrit également d'autres situations où de bonnes pratiques de managements sont en place et où le conflit persiste. Dans ce cas, elle constate que les postulats de l'Ecole de Palo Alto sont un meilleur outil. Enfin, dans d'autres cas où le problème est une combinaison de ces aspects, elle utilise un mixte de ces méthodes.

Il semble donc les postulats théoriques de l'Ecole de Palo Alto n'aient pas fini d'enrichir les disciplines centrées sur les relations humaines.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI, F., MARECHAL, C. (1999). « Construction de l'objet de la recherche », in THIETART R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- AMASON, A. C. (1996). « Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : resolving a paradox for top management teams », *Academy of management journal*, vol. 39, p. 123-148.
- AMASON, A. C., SCHWEIGER, D. M. (1994). « Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance », *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, p. 239-253.
- AMASON, A. C., SAPIENZA, H. (1997). « The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict », *Journal of management*, vol. 23, p. 496-516.
- BATESON, G. (1984). *La nature et la pensée*, Paris, Seuil. Ed. or. : (1979). *Mind and Nature : A necessary Unit*, Dutton, New York.
- BAUMARD, P., DONADA, D. IBERT, J. XUEREB, J. (1999). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in THIETART ET COLL., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p. 224-256.
- BODTKER, A. M. JAMESON, J. K. (2001). « Emotion in conflict formation and its transformation : Application to organizational conflict management ». *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green, p. 259-275.
- BOTTIN, C. (1991). *Diagnostic et changement, L'intervention des consultants dans les organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.
- CHARREIRE, S. ET DURIEUX, F. (1999). Explorer et tester. In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 57-80.
- COSER, L. (1956). *The functions of social conflict*, New York : Free Press.
- COSIER, R., ROSE, G. (1977). « Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance ». *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378-391.
- CROZIER, M. FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris, Ed. du Seuil
- DEUTSCH, M. (1977). *The resolution of conflict : constructive and destructive process*. 2<sup>e</sup> éd., New Haven, CT, Yale University Press.
- DEUTSCH, M. (1969). « Conflicts : Productive and destructive », *Journal of Social Issues*, n°25, p. 7-41.
- DE LA ROCHEFORDIERE, Y. (1990). *Du conflit au dialogue, tous gagnants*, Les éditions d'organisations, Paris.
- DINÉ, S. (2007a). « Conflit du travail : vers une forme d'expression interpersonnelle ? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 2, n°2.
- DINÉ, S. (2007b). *Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : Dynamique interactionnelle et modes de résolution*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence.

- DUTERME, C. (2002). *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck Université.
- EVAN, W. (1965). « Conflict and performance in R&D organizations », *Industrial Management Review*, n°7.
- FINK, C. F. (1968). « Some conceptual difficulties in the theory of social conflict ». *Journal of conflict resolution*, n°12, p. 412-460.
- FRENCH, J. JR. (1941). « The disruption and cohesion of groups », *The journal of Abnormal and social psychology*, n°36, p. 361-377.
- FOUCHET, R., THOMAS, K. (1991). « La gestion des conflits ». In TESSIER, R., TELLIER, Y. *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Presses de l'Université du Québec.
- GILL, L. (2006). *Comment arriver à travailler avec presque tout le monde*, Paris, Editions Retz.
- GIORDANO, Y. (1994). « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.13, n°14, p. 49-61.
- GIORDANO, Y. (1993). *Du changement organisationnel à l'action stratégique. Une lecture communicationnelle des organisations*, Thèse de doctorat d'état en Sciences de Gestion. Nice.
- GIORDANO, Y. (coord. par). (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Paris, Editions EMS.
- GLASER B.G. & STRAUSS A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine Inc.
- HLADY RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HARTWICK, J., BARKI, H. (2002). « Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict », *Cahier du GreSI*, n°02-04, avril.
- JEHN, K. A. (1995). « A multimethod examination of benefits and detriments of intragroup conflict », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 256-282.
- JEHN, K. A. (1997). « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 530-557.
- JEHN, K. A., MANNIX, E. A. (2001). « The dynamic nature of conflict : longitudinal study of intragroup conflict and group performance », *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 238-251.
- KABANOFF, B. (1985). « Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 36, p. 113-141.
- KOLB, M. D., BARTUNEK, M. J. (1992). *Hidden Conflict in Organisation : Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, Sage Publications, London.
- LAYOLE, G. (1984). *Dénouer les conflits professionnels*, Paris, Les éditions d'organisation.
- MARC, E., PICARD D. (2002). *L'école de Palo Alto*, Paris, RETZ.
- MARSHALL, C. ET ROSSMAN, G.B. (1989). *Designing Qualitative Research*, Beverly Hills, CA, Sage.

- MUCCHIELLI, A. & BOURION, C. (2006). *Psychosociologie et systémique des relations dans les organisations*, Paris : Editions Eska.
- NIZARD, G. (1991). *Les métamorphoses de l'entreprise. Pour une écologie du management*, Paris, Economica.
- NIZET, J., HUYBRECHTS, C. (1998). *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Bruxelles, De Boeck Université.
- ORGOGOZO, I. (1998). *L'entreprise communicante*, Paris, Les éditions d'organisations
- PINKLEY, R. L. (1990). « Dimensions of Conflict Frame : Disputant Interpretations of Conflict », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 117-126.
- PINKLEY, R. L., NORTHCRAFT G. (1994). « Conflict frames of reference : implications for dispute processes and outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 193-205.
- PONDY, L. R. (1967). Organizational Conflict : Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12, p. 296-320.
- PRUITT, D., CARNEVALE, P. (1993). *Negotiation in social conflict*, Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove ( Californie, É.-U. ).
- PRUITT, D.G., RUBIN, J.Z. (1986). *Social conflict - Escalation, stalemate and settlement*, New York : Random House.
- RAHIM, M.A. (1986). *Managing conflict in organizations*. New York : Praeger.
- RICCI (1884). In SELVINI PALAZZOLI, M. & AL. (1984) *Dans les coulisses de l'organisation*, Paris, ESF.
- ROJOT, J. (1994). *La négociation*, Paris, Vuibert.
- ROMANO, C. (1994). « Workplace violence takes a deadly turn. », *Management Review*, vol. 7, n°83, p. 5.
- ROUSSEL, P., WACHEUX, A. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck
- SCHWEIGER, D., SANDBERG, W., RECHNER, P. (1989). « *Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making* », *Academy of Management Journal*, vol. 32, p. 745-772.
- SELVINI PALAZZOLI, M. & AL. (1984) *Dans les coulisses de l'organisation*, Paris, ESF. Ed. or. : (1981). *Sul fronte dell'organizzazione*, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano
- STAKE R.E. (1994) in DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (edited by) (1994). *Handbook of Qualitative Research*, Sage London.
- THOMAS, K.W. (1976). « Conflict and Conflict Management », in DUNNETTE, M.D. (dir.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, New York, John Wiley & sons, p. 889-935.
- TOUZARD, H. (1977). *La médiation et la résolution des conflits*, PUF, Paris.
- VARGAS, G. (1984). « Les paradoxes de la communication dans les organisations », *Revue française de gestion*, n°45, mars-avril-mai, p. 58-67.
- WALTON, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking : confrontations and third party consultation*, Reading, Mass. : Addison-Wesley.

- WATZLAWICK, P. (2000). « La technique psychothérapeutique du « recadrage » », in WATZLAWICK, P., NARDONNE G. (sous la dir.) (2000). *Stratégie de la thérapie brève*, Paris, Seuil, 145-154.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D. (1972). *Une logique de la communication*, Paris, Seuil. Ed. or. : (1967). *Pragmatics of Human Communication : A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York.
- WATZLAWICK, P. (1978). *La réalité de la réalité*, Paris, Seuil. Ed. or. : (1976). *How Real is Real ?*, Random House, New York.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND J., FISCH R. (1975). *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil ; Ed. or. : *Change. Principles of Problems Formation and Problem Resolution*, Norton, New York.
- WITTEZAELE, J.-J., GARCIA M.-T. (1992). *A la recherche de l'Ecole de Palo Alto*, Paris, Le Seuil.
- WITTEZAELE, J.-J. (2003). *L'homme relationnel*, Paris, Seuil.