

9 Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

<https://dieprojektmanager.com/konflikteskalation-nach-friedrich-glasl/>

Übersetzung ins Französische

9 étapes de l'escalade des conflits selon Friedrich Glasl

Le conseiller en organisation et chercheur en conflits autrichien Friedrich Glasl a développé un modèle d'escalade ou de résolution des conflits. Selon ce modèle, les conflits qui ont atteint un certain point sur l'échelle à neuf niveaux de l'escalade des conflits ne peuvent plus être résolus sans aide extérieure.

Si les parties sont conscientes du niveau auquel elles se trouvent, elles ont la possibilité d'analyser leur conflit et de mieux réagir déjà pendant le déroulement du conflit.

Le modèle d'escalade des conflits selon Glasl s'applique aussi bien aux disputes entre élèves qu'aux querelles entre époux ou aux divorces, aux désaccords dans le monde des affaires ou aux conflits majeurs entre États.

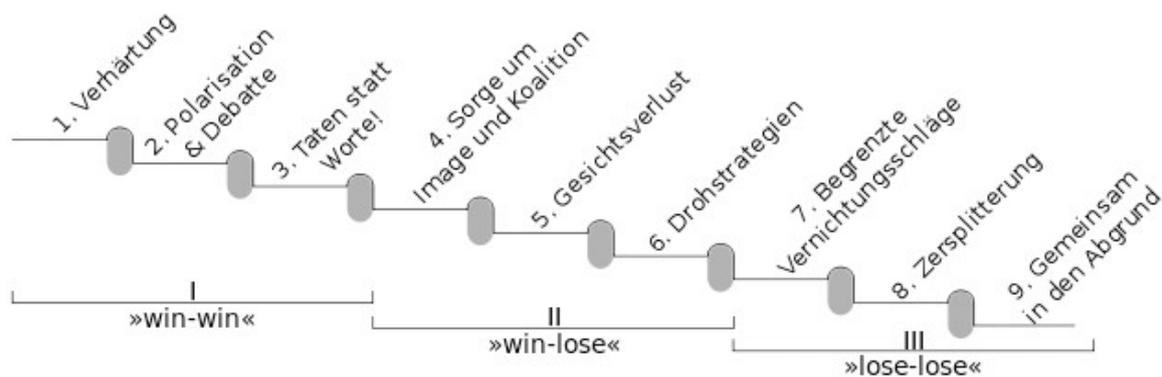
Table des matières

- 3 niveaux et 9 échelons d'escalade du conflit
- Niveau 1 : Gagnant-gagnant
 - Échelon 1 : Durcissement
 - Échelon 2 : Polarisation & débat
 - Échelon 3 : Des actes plutôt que des paroles !
- Niveau 2 : Perdant-gagnant
 - Échelon 4 : Souci de l'image et de la coalition
 - Échelon 5 : Perte de la face
 - Échelon 6 : Stratégies de menace
- Niveau 3 : Perdant-perdant
 - Échelon 7 : Coups de destruction limités
 - Échelon 8 : Fragmentation
 - Échelon 9 : Ensemble vers l'abîme
- Le modèle de désescalade
- L'escalade des conflits à Hollywood

3 niveaux et 9 étapes de l'escalade du conflit

Glasl divise les **neuf étapes de l'escalade du conflit** en trois niveaux. Aux trois premiers échelons, il est encore possible que les deux parties s'en sortent sans dommage ou même avec un bénéfice (**win-win**). Au deuxième niveau, l'un des deux doit être le perdant (**win-lose**) et au troisième niveau, il n'y a plus que des pertes des deux côtés jusqu'à l'anéantissement mutuel (**lose-lose**).

Plus on s'enfonce vers le dernier niveau, plus les méthodes avec lesquelles les adversaires tentent de remporter la victoire deviennent primitives et inhumaines. C'est pourquoi Glasl ne présente pas son modèle comme une montée vers les niveaux d'escalade supérieurs, mais comme un **escalier descendant** qui mène littéralement toujours plus loin dans les profondeurs de la morale humaine.



Niveau 1 : Gagnant-gagnant

Échelon 1 : Durcissement

Les **premières tensions** sont perceptibles et deviennent conscientes, **différentes opinions** s'affrontent, les fronts peuvent se durcir et se crispier. La situation est encore inoffensive, les divergences d'opinion font partie du quotidien et peuvent être résolues par la discussion. Pas encore de formation de camps ou de partis.

Échelon 2 : Polarisation & débat

La **divergence d'opinion devient plus fondamentale**, les adversaires essaient de convaincre l'autre par des arguments rationnels et de le mettre sous pression. **Chacun insiste sur son point de vue**, une pensée en noir et blanc sans compromis et la violence verbale s'installent.

Échelon 3 : Des actes plutôt que des paroles !

La **pression sur le partenaire** en conflit augmente, parler ne sert plus à rien, il faut agir ! La communication verbale est reléguée au second plan, les discussions possibles sont interrompues avec frustration et sans résultat. L'adversaire est mis devant le fait accompli. L'empathie pour l'autre fait place à la **méfiance et aux attentes négatives**, ce qui aggrave encore le conflit.

Niveau 2 : Perdant-gagnant

Échelon 4 : Souci d'image et de coalition

Le premier échelon, au cours duquel il ne peut y avoir qu'un seul gagnant. **Les adversaires cherchent des partisans et des alliés**, des partis sont formés et manœuvrent les uns contre les autres. Des campagnes d'image sont lancées et des rumeurs malveillantes sont propagées sur l'autre partie.

Les parties en conflit ne cherchent plus de solutions, mais s'accusent et s'attaquent mutuellement. Souvent, des attaques et des menaces personnelles sont proférées. **Il ne s'agit plus de la cause initiale**, mais de gagner le conflit.

Échelon 5 : Perte de la face

Les attaques réciproques deviennent directes et personnelles, des "coups sous la ceinture"

immoraux commencent à être portés. On veut exposer l'adversaire partout où c'est possible. **La perte de la morale et de la confiance mutuelle** va de pair avec la perte de la face. La simple vue de l'adversaire génère des sentiments négatifs allant jusqu'au dégoût.

Échelon 6 : stratégies de menace

La gravité du conflit devient évidente. Les parties en conflit reconnaissent qu'elles ne peuvent pas continuer ainsi. Par **la menace et la contre-menace**, les parties en conflit tentent chacune de prendre le dessus. Une exigence est aggravée par une punition et étayée par la preuve de la possibilité de punition (exemple : un ravisseur exige de l'argent et menace d'assassiner sa fille ; pour preuve, il envoie un message vidéo indiquant qu'il la tient effectivement en son pouvoir).

Plus la possibilité de punition est crédible, plus la menace est efficace et plus la demande est susceptible d'être satisfaite. **Il s'agit ici de savoir qui possède le plus de pouvoir** et peut donc imposer les pires punitions. Les menaces répugnantes de part et d'autre s'écartent comme des ciseaux, le conflit continue de s'aggraver.

Niveau 3 : Perdant-perdant

Échelon 7 : Destruction limitée

Le premier échelon, où l'on accepte de subir ses propres dommages, si seulement ceux de l'autre sont plus importants. **C'en est fini de l'humanité**, toutes les astuces sont utilisées pour nuire à

l'adversaire. L'adversaire n'est plus perçu comme un être humain, mais comme une chose sans sentiments. **Les valeurs et les vertus passent au second plan.**

Échelon 8 : Fragmentation

L'objectif suprême est l'effondrement du système ennemi. Les parties en conflit ne sont plus disposées à communiquer entre elles, mais travaillent avec des menaces et des ultimatums et veulent imposer des concessions. Les démonstrations de force se multiplient afin d'intimider l'autre partie. Les combattants de première ligne sont coupés de leurs alliés et de leur approvisionnement, les fonctions vitales sont attaquées jusqu'à la destruction physique et matérielle, psychosociale ou spirituelle.

Échelon 9 : Ensemble vers l'abîme

Il n'y a plus de retour en arrière possible, **on en arrive à une confrontation totale des deux parties.** Si l'on peut entraîner l'adversaire dans l'abîme avec soi, on saute. **L'autodestruction est acceptée.** Les dommages causés à l'environnement ou aux descendants n'empêchent plus les adversaires de s'anéantir mutuellement.

Le modèle de désescalade

Les conflits des **échelons 1 à 3** peuvent encore être résolus pacifiquement entre eux. Les conflits n'ont pas encore dégénéré au point d'être incontrôlables. Les parties en conflit ont encore la possibilité de discuter du conflit et de trouver des solutions ensemble. Il se peut que quelqu'un intervienne en tant que médiateur (par exemple : les parents demandent à leurs enfants de se réconcilier).

A partir de l'**échelon 4**, les parties concernées ont besoin d'une aide extérieure (par exemple : un médiateur, un conciliateur) pour pouvoir résoudre leur conflit.

A partir de l'**échelon 7**, le conflit ne peut être résolu que par l'intervention d'un tiers ou d'une force extérieure (par exemple, une mission de paix de l'ONU). Une intervention à ce stade tardif est généralement très difficile et risquée.

Glasl prévoit le modèle suivant pour désescalader le conflit :

Échelon 1-3 : l'entraide est encore possible

Échelon 2-3 : aide par des amis, la famille ou une modération professionnelle

Échelon 3-5 : aide par un accompagnement professionnel externe du processus

Échelon 4-6 : aide par un accompagnement socio-thérapeutique externe du processus

Échelon 5-7 : aide par une médiation professionnelle externe

Échelon 6-8 : aide par un arbitrage volontaire ou obligatoire

Échelon 7-9 : aide uniquement possible par une intervention d'un pouvoir d'en haut

Les cadres, en particulier, devraient être conscients des **9 étapes de l'escalade des conflits**. Les conflits peuvent ainsi être considérés d'un point de vue neutre et, si nécessaire, une aide extérieure peut être demandée à temps. Même dans les conflits dans lesquels on n'est pas soi-même impliqué, **la reconnaissance sans jugement de valeur des étapes du conflit peut conduire à une résolution plus rapide du conflit.**

L'escalade des conflits à Hollywood

Le film américain "La guerre des roses" du réalisateur Danny DeVito, avec Michael Douglas et Kathleen Turner dans les rôles principaux, est **l'exemple parfait, presque un manuel, de la manière de passer par toutes les étapes**. Dans cette comédie dramatique, Barbara Rose souhaite divorcer de son mari Oliver. Un accord à l'amiable est recherché, mais il se heurte pour la première fois à des difficultés dans la maison commune.

Le conflit s'enlise de plus en plus jusqu'à des actes absurdes comme la destruction délibérée de l'ameublement et une véritable haine mutuelle. À la fin de l'escalade totale, les ex-époux gisent dans le hall d'entrée, mourants, après s'être battus avec leur lustre. **Le point de non-retour absolu est atteint.**