

Présentation de quatre outils d'analyse et de schématisation d'un conflit

Il existe de nombreux outils et méthodes d'analyse d'un conflit. Nous avons fait le choix de vous en présenter quatre qui nous semblent accessibles et pertinents car ils permettent d'appréhender un conflit sous des angles différents ainsi qu'une structuration visuelle intéressante.

Ces méthodes ont été développées et sont utilisées par des spécialistes de l'analyse des conflits, il est donc possible d'avoir plus de précisions sur celles-ci en réalisant quelques recherches.

Pour écrire cette brève présentation, nous nous sommes principalement basés sur un document de l'agence suisse de développement et coopération : www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf.

1. L'arbre à conflit

Cet outil schématise le conflit sous la forme d'un arbre. Il s'agit d'identifier et de classer les éléments importants pour comprendre un conflit en trois catégories :

- **Les racines** de l'arbre symbolisent les **causes structurelles** et statiques du conflit, parfois très profondément enracinées et pas toujours visibles. Il est difficile d'avoir un impact direct sur ces causes profondes, mais on doit nécessairement les prendre en considération sous peine que le conflit ressurgisse ultérieurement.
- **Le tronc** représente le(s) **problème(s) majeur(s)** et manifeste(s) du conflit, qui mobilise(nt) les différents acteurs. Il fait le lien entre les facteurs structurels (causes) et les facteurs dynamiques (conséquences).
- **Les branches et les feuilles** sont les **conséquences** visibles et les effets du conflit. Ce sont des facteurs dynamiques qui bougent « dans le vent » et évoluent avec le temps.

La combinaison de ces trois facteurs sous la forme d'un arbre permet d'initier une réflexion sur les liens et interactions entre les facteurs structurels, manifestes et dynamiques. En faisant cet exercice on se rend compte qu'il est parfois difficile de distinguer les causes et les conséquences d'un conflit.

2. La cartographie du conflit

Cette méthode envisage le conflit par le prisme des acteurs. Elle permet de clarifier et visualiser :

- les différents acteurs et leur « pouvoir », ou leur influence dans le conflit
- les relations entre eux (alliés ou opposants réels/potentiels)
- l'objet et les enjeux du conflit.

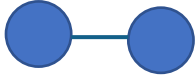
La cartographie du conflit représente un point de vue ou une situation spécifique du conflit, à un moment précis, telle que le ferait une photo. Elle a l'avantage d'être relativement simple à réaliser et constitue une première vue du conflit qui tient en une page.

Les symboles à utiliser pour réaliser la cartographie d'un conflit

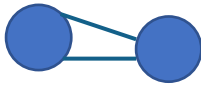
Acteurs impliqués dans le conflit. La taille symbolise la puissance en lien avec le conflit



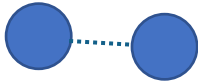
Ligne continue = relation « proche »



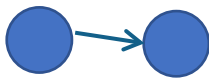
Double ligne : très bonnes relations, alliance



Ligne pointillée : relation faible, informelle ou discontinue



Flèche : direction prédominante de l'influence ou de l'activité



Ligne en zigzag : discorde, conflit. On peut ajouter des balises pour montrer les événements « chauds »



Croisement : connection cassée



Demi-cercles, ou quart-de cercle (selon l'importance) : parties extérieures, mais partie prenante au conflit



Cases rectangulaires : problèmes, enjeux et autres facteurs autres que des personnes et des organisations.

Tableau des besoins-peurs

Ce tableau permet une clarification de la position des différents acteurs dans le conflit. Pour chacun d'entre eux, il s'agit d'identifier les problèmes, les intérêts et besoins (attentes), les peurs, les moyens de résolution et les solutions possibles. Il permet de comprendre, analyser, comparer les

positions de chacune des parties. Cet outil est parfois utilisé dans la résolution de conflit pour que chaque acteur comprenne mieux l'autre (en remplissant le tableau chacun pour l'autre), stimuler la discussion ou encore débloquer certaines situations en s'attachant particulièrement aux besoins et aux craintes de l'autre.

| Acteurs | Problématique | Intérêts/Besoins | Peurs | Moyens | Options |
|---------|---------------|------------------|-------|--------|---------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

4. La grille OCASE

Cette grille est une variante de la précédente, elle s'intéresse également aux acteurs mais elle permet une analyse davantage orientée sur la/les stratégie(s) de résolution à mettre en œuvre. Il faut au préalable avoir identifier les faits/la situation problème et disposer d'une vision claire de tous les intervenants impliqués.

| | Acteur 1 | Acteur 2 | Acteur 3 | Acteur 4 | Acteur 5 | Acteur 6 |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Objectif(s) | | | | | | |
| Contraintes | | | | | | |
| Atouts | | | | | | |
| Enjeux | | | | | | |
| Stratégie | | | | | | |

- Acteurs : individus/groupes participant à une action et qui ont des intérêts communs pour cette action.
- Objectif(s) : but(s) que l'on veut atteindre. Ils sont déclarés, quantifiables et généralement cohérents avec ceux de l'organisation.
- Enjeu(x) : valeur que chacun attribue à une action, ce qu'il peut gagner ou perdre au-delà des objectifs de cette action.
- Atout(s) : ressources pertinentes en vue d'obtenir l'enjeu.
- Contrainte(s) : limites organisationnelles, psychologiques... qui déterminent le déroulement de l'action ainsi que l'élaboration des stratégies des acteurs (réelles ou supposées).
- Stratégie(s) : comportement(s) qui mobilise(nt) les ressources pertinentes d'une situation et les opportunités qui se présentent pour atteindre des objectifs.