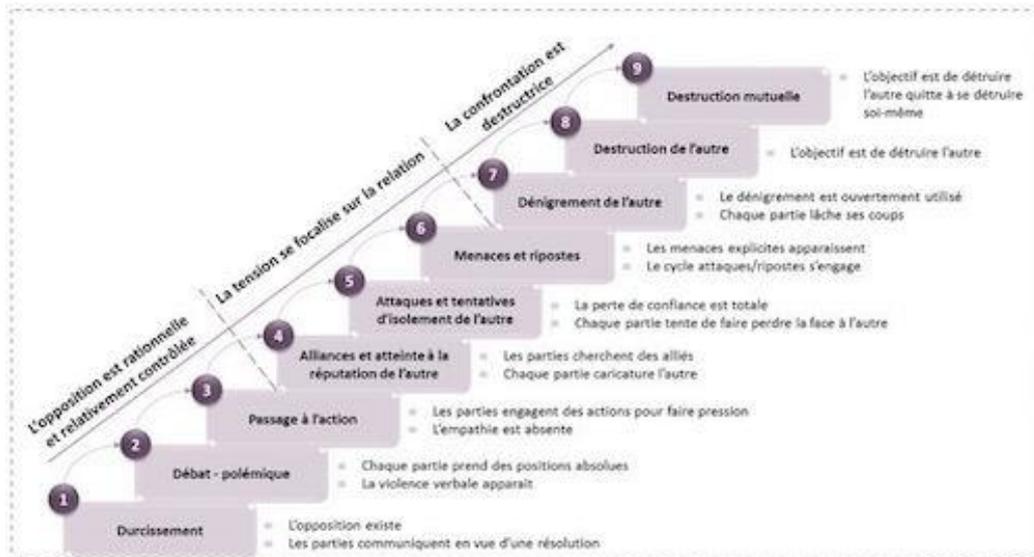


De Thierry Noëllec :

La littérature sur le modèle de Glasl est abondante, et choisir sa source entre toutes celles disponibles prendrait plus de temps que l'étude n'en a nécessité. Pour ce billet, j'ai privilégié un article en anglais publié en 2000 sur l'excellent Mediate.com.

Comme à mon habitude, j'ai souvent j'ai choisi de ne pas traduire l'article original au mot à mot, j'ai même parfois volontairement oublié quelques phrases qui me paraissaient redondantes. Mais toutes les idées validées par Glasl, et tout particulièrement toutes les chevilles d'articulation de la progression du conflit sont bien présentes dans cette transcription. Le tableau synoptique en illustration de ce billet n'est pas présent sur l'article de référence.



Le modèle de Glasl : l'escalade d'un conflit

L'article original, [signé par Thomas Jordan](#), a été validé par [Friedrich Glasl](#).

Le modèle de Glasl décrit à la fois les étapes qui balisent l'escalade d'un conflit et la mécanique interne à cette escalade. La connaissance de ce mécanisme structurel est donc essentielle à la compréhension de tout conflit, indépendamment des personnes impliquées et de la nature des causes.

Le processus décrit par Glasl se répartit sur neuf marches, regroupées en trois paliers.

Premier palier

L'opposition est rationnelle et relativement contrôlée

1 - Le durcissement

La première marche intervient lorsqu'un problème sur une question donnée ou une frustration dans la relation résistent à toute tentative de résolution, malgré les efforts réguliers pour la mettre en œuvre. Le problème perdure et les protagonistes se heurtent de manière répétitive. Les positions se figent et elles deviennent de plus en plus incompatibles, dans leur perception tout du moins.

Chacun des points de vue attire ses propres supporters. Au fur et à mesure, ceux-ci se figent sur leurs positions et les frontières entre chacun des deux groupes se font plus précises. Les membres de chacun des deux groupes développent une argumentation sélective qui écarte les

arguments de l'autre groupe en donnant plus d'importance aux siens propres. (*Voire la littérature sur les biais cognitifs, ici à l'œuvre.*)

Les différences entre les deux groupes prennent le pas sur leurs points communs.

Les habitudes comportementales tendent à prendre en compte le fossé qui existe entre les deux groupes. Les interactions sont vécues comme superflues et inutilement chronophages.

Les personnes directement impliquées essaient toujours de parvenir à un accord. Cependant, chacun des bords commence à douter de la volonté de l'autre partie d'arriver à une solution, y compris en leur prêtant des intentions inavouées.

Le seuil de la deuxième marche est franchi quand l'une des parties (voire les deux) perd confiance en une résolution du conflit basée sur des arguments francs et clairs. L'argumentation rationnelle est alors abandonnée au profit de manœuvres tactiques et trompeuses pour obtenir gain de cause.

Le conflit passe en phase 2.

- 2 Débat et polémique

Comme la partie adverse semble imperméable aux arguments, les échanges verbaux deviennent plus rugueux. Afin de renforcer leurs positions, les protagonistes verrouillent leurs positions. Le différend ne se limite plus au sujet de l'argument, il s'étend à la position même des protagonistes au sein de la structure. Ce qui implique qu'ils font de plus en plus attention à leur apparence : paraître brillant, fort et adroit, plutôt que accommodant, faible et incompétent. Accumuler des avantages tactiques sur l'autre partie devient un enjeu primordial.

Lorsque les arguments rationnels ne suffisent pas à remporter la joute, les parties ont recours à des arguments « quasi-rationnels », tels que :

- Chicaner sur les causes sous-jacentes du conflit afin d'éviter d'être pris en faute.
- Exagérer fortement les conséquences et les implications de la position de la partie adverse afin de la faire paraître absurde.
- Faire des allusions négatives sur les liens entre le cœur du conflit et d'autres problèmes afin de le mettre en perspective avec des valeurs plus grandes.
- Se référer à une autorité (*extérieure au conflit*) ou une à tradition afin de renforcer la légitimité de son point de vue.
- Faire passer les solutions évoquées comme étant des points de vue extrêmes afin de faire accepter une solution médiane.

Ces tactiques visent à déstabiliser émotionnellement l'adversaire et à remporter l'escarmouche en cours. On passe alors de l'argumentation rationnelle aux émotions et les protagonistes ne peuvent plus prendre les mots de l'autre pour ce qu'ils sont. Chacun imaginant qu'il y a une intention cachée derrière toute déclaration. Les positions se contractent et les deux parties se figent afin de ne pas paraître faibles. Toute autre attitude pouvant être interprétée comme un acte de sujétion.

Cependant, à ce stade, les parties sont toujours engagées sur des intérêts et un but commun. Mais ils oscillent entre confrontation et coopération.

La méfiance qui s'installe génère un sentiment d'insécurité et de perte de contrôle. Ces frustrations font monter la tension qui peut se décompenser en explosions de colères, par exemple. Pour autant, ces attitudes ne remettent pas (*encore*) en cause le processus de résolution.

Le franchissement du seuil de la troisième marche est lié au droit vital des parties à être écoutées dans un esprit d'intérêt mutuel.

- 3 Passage à l'action

A ce stade, les parties pensent que parler ne sert plus à rien et qu'il faut passer à l'action. Les intérêts communs et la perspective de résoudre le différend s'éloignent et les protagonistes sont désormais des concurrents. La sensation d'être bloqué par la partie adverse est à son plus haut point et les liens de dépendances qui les unissent encore sont ressentis comme vexatoires. Chaque partie cherche alors à rééquilibrer ces dépendances mutuelles par une dépendance unilatérale à son seul profit. Le but principal, à ce stade, est d'empêcher son homologue d'atteindre son objectif et de faire valoir ses propres intérêts.

Grâce à une action unilatérale, chaque partie cherche à faire céder l'autre, tout en ayant soin de ne pas paraître céder elle-même. Comme les mots sont dévalorisés, l'action et la communication non-verbale dominent les échanges.

Ceci a pour effet d'accélérer l'escalade du conflit.

Au sein de chacune des parties, de chacun des groupes, la pression monte qui force chaque membre à se conformer à une attitude commune et une analyse identique de la crise. Les représentations, les attitudes, les interprétations de chacun, tendent à se réduire au plus petit dénominateur commun, ce qui mène à une considérable perte de différenciation (*singularisation*) des individus. Le sentiment d'unité et de malheur partagé est fort, réduisant ainsi la capacité à comprendre les intérêts et le point de vue de la partie adverse. Comme la communication verbale est réduite et peu fiable, il y a peu de chances d'entendre des remarques satisfaisantes sur les stéréotypes et les interprétations que chaque partie a de l'autre en ce qui concerne ses schémas de comportement et ses intentions présumées. Les fantasmes sur les motivations ou les stratégies cachées peuvent alors se développer sans contrôle.

La communication verbale authentique étant limitée, grandit alors le sentiment d'être bloqué. Chacune des parties se sent captive de circonstances externes qu'elle ne contrôle pas. Elles tendent alors à nier leur responsabilité sur le cours des événements. Une part grandissante de leurs propres actions est vécue comme une simple réponse aux actions de la partie adverse.

Deuxième palier

La tension se focalise sur la relation

- 4 Alliances et atteinte à la réputation de l'autre

A ce stade, le conflit ne fait plus référence à des solutions concrètes, il se réduit au binaire : soit la victoire, soit la défaite. Défendre sa réputation est le seul souci de chacune des parties.

Les caractéristiques qui ont évolué aux stades 2 et 3, sont consolidées et envisagées comme la véritable image (*personnalité*) de l'adversaire. Cette image est stéréotypée, elle résiste à toute évolution face à de nouvelles informations. Ce type d'image sert à rassurer chacune des parties

et à rendre l'autre intelligible et prédictible. Chacune des parties va ainsi attribuer des caractéristiques tant à l'autre groupe qu'à ses membres. Lesquels seront éventuellement définis comme peu fiables, incompetents ou autoritaires, du simple fait qu'ils appartiennent à ce groupe.

Ces images-écrans vont désormais être présentes dans les yeux de chacun, à chaque rencontre des protagonistes ; empêchant ainsi de percevoir la complexité et l'individualité de chacun. Bien entendu, aucune des deux parties n'accepte l'image que l'autre présente d'elle. Tout en mettant tout en place afin que l'autre partie se plie à la représentation qui en est faite. (*Jeu de miroir en réflexion-rejet*).

Un symptôme essentiel du stade 4, est l'impossibilité pour chacune des parties de nommer une qualité de l'autre partie, lorsqu'un tiers en fait la demande.

Le pouvoir des stéréotypes est si fort qu'il conduit chacune des parties à se comporter de manière conforme à leurs attentes. Chacun pensant que son comportement est en fait adapté aux actions et aux intentions de l'autre.

Les interactions entre les deux groupes sont imprégnées des efforts de trouver des failles dans leur comportement réciproque afin de se blesser l'un, l'autre. Chaque partie adhère aux règles communes de manière formelle, mais toute opportunité de réaction inamicale sera saisie. Une forme banale d'interaction à ce stade est le « *deniable punishment behaviour* » (*Comportement négatif non condamnable*). Il s'agit d'un comportement de dénigrement insidieux qui, s'il est attaqué de face, ne peut être mis en cause car il se perpétue toujours à la limite de la bienséance et des règles communes. Insinuations, commentaires ambigus, ironie, langage corporel offensant, sont les outils de ce comportement. Cependant, comme la partie adverse ne peut pas répondre sur la nature du comportement, ceci engendre forcément des actions en représailles.

A ce stade, les parties essayent d'engranger des soutiens. Chacune d'entre elles met en place des actions destinées à rehausser et valoriser son image. La théâtralisation du différend est aussi un élément qui permet de recruter des soutiens.

La gestion de la situation est désormais centrée sur la déstabilisation de l'adversaire et sur la manière de prendre l'avantage dans le conflit qui les oppose, plutôt que d'y trouver une solution. Les attaques sont concentrées sur l'identité, l'attitude, le comportement et les positions de la partie adverse. Les causes du conflit ne sont plus appréhendées en termes de points de vue incompatibles mais comme enracinées dans le caractère de l'adversaire.

Le seuil numéro 5 est franchi lorsqu'une action de l'une des parties fait perdre la face à l'autre.

- 5 Attaques et tentatives d'isolement de l'autre

La transition vers ce cinquième stade est particulièrement théâtrale. Dans ce contexte, la « face » d'une personne (*ou la façade*) fait référence au statut qu'une personne donnée détient au sein d'une communauté. Tant qu'une personne est perçue comme respectable, elle possède une « face » respectable, elle a droit à un traitement équitable et au respect. Cette « face » est confortée par les membres du groupe par l'évitement de toute action manifeste qui la remettrait en question. Cette « face » peut être mise à mal par des événements publics, et non par des commérages ou l'opinion personnelle d'une ou plusieurs personnes. La perte de la « face » signifie que, du point de vue de la partie adverse, le masque est tombé et que l'on voit enfin le vrai visage de l'autre, immoral, malsain, voire criminel. La vision que l'autre va alors avoir de la personne en cause n'est pas une évolution de celle-ci. C'est une transformation radicale, une révélation de sa « vraie nature ». Il n'y a plus d'ambiguïté sur la personne ou ses intentions, tout prend sens à la lumière de cette découverte.

L'image et la position des parties ne sont plus perçues sur une opposition supérieur/inférieur mais en tant que ange ou démon. L'un se voit comme le représentant du bien sur terre, alors qu'il perçoit l'autre comme celui du mal, destructeur, inhumain et bestial. Un signe tangible de cette évolution se produit lorsque l'une des parties éprouve un malaise physique lorsque l'autre est présent. A ce stade, l'image de l'autre se construit sur l'idée que l'on se fait de son infériorité morale.

Le conflit a délaissé ses bases concrètes pour se déplacer au niveau des valeurs morales.

La transformation radicale de l'image de l'autre, augmente drastiquement la suspicion et les attentes négatives à son encontre. Tout mouvement constructif de l'autre partie est négligé, alors qu'un seul incident négatif est érigé en preuve de sa malveillance. Ce qui mène à une situation où il est extrêmement difficile de construire une confiance mutuelle. Les gestes qui pourraient y mener sont difficiles à mettre en place et vécus comme des humiliations. Et les parties craignent que des concessions soient interprétées comme des faiblesses ou de la culpabilité et que cela endommage leur statut public. Acculé dans cette impasse, la seule issue possible est alors de dénigrer l'autre afin de reprendre la main.

Les incidents qui mènent à la perte de la « face » sont souvent suivis d'actions qui visent à réhabiliter la réputation, la crédibilité et l'intégrité morale de la partie en cause. De tels efforts peuvent alors prendre le pas sur la résolution du conflit. La perte de la « face » et les représailles qui s'ensuivent isolent souvent les parties de leurs soutiens. Ce qui peut ensuite exacerber les mécanismes d'escalade car les possibilités d'entendre des retours tempérés sur le conflit deviennent de plus en plus rares.

Lorsque les parties en viennent aux ultimatums, le conflit passe à l'étape 6.

- 6 Menaces et ripostes

Comme toute autre issue semble fermée, les parties en conflit se résolvent à brandir la menace d'actions dommageables afin de forcer l'adversaire dans la direction qu'ils souhaitent. La « *menace stratégique* » est très différente du « *comportement négatif non condamnable* » de l'étape 4. Ce dernier fait essentiellement office d'exutoire aux frustrations. La menace stratégique, elle, est utilisée activement pour forcer l'adversaire à faire de notables concessions.

Il y a trois phases dans la graduation de la menace stratégique :

1 – Les parties se menacent réciproquement afin de démontrer qu'elles ne reculeront pas. Chacune d'elle veut :

- a) Attirer l'attention sur elle et ses exigences.
- b) Démontrer sa capacité à établir l'agenda des pourparlers.
- c) Obtenir de l'adversaire qu'il se plie à une demande spécifique ou à une règle en émettant la menace d'une sanction.

2 – Dans la phase 2, les menaces deviennent plus concrètes, non équivoques et fermes. Les parties mettent en exergue des engagements dont elles ne peuvent s'écarter faute de perdre toute crédibilité et ce, afin de rehausser la valeur de leur menace.

3 – Dans la troisième phase, les parties transforment leur menace en ultimatum, ne laissant à l'adversaire que le choix de répondre par oui ou non.

L'une des conséquences de cette dynamique est que les parties perdent de plus en plus le contrôle sur les événements. C'est leur propre action qui les force à agir rapidement et radicalement.

Leur perception de la situation s'éloigne de plus en plus de la réalité. Chaque partie ne voit plus que ses propres exigences et considère ses menaces comme une manœuvre nécessaire de dissuasion afin d'empêcher la partie adverse d'utiliser la violence. Chacune espérant que l'autre va plier sous la pression car elles sont lucides sur les conséquences de la mise en œuvre des menaces. Le sentiment d'impuissance mène à la peur, voire à une explosion de colère incontrôlable.

Dans cette phase, le conflit devient fort complexe, difficile à saisir et impossible à contrôler. Chacune des parties se met alors à imposer des échéances précises, drastiques, aux actions de l'autre, réduisant ainsi les possibilités d'analyser les conséquences de voies alternatives dans cet environnement chaotique. Afin de renforcer son contrôle, chaque partie impose que ses solutions soient prises en compte sans aucune modification de fond ou de forme.

Le comportement de chacun est alors de plus en plus soumis à des pulsions de panique. Toute action qui mène à un accroissement du pouvoir semble la plus attractive. A ce stade, les médias sont souvent pris à témoin des reproches faits à la partie adverse.

Toute stratégie de menace repose sur la crédibilité pour être efficace. Les parties doivent donc convaincre l'adversaire et les témoins du conflit que la menace est réelle et sérieuse. Afin de rehausser la crédibilité de la menace, chaque partie peut alors s'engager publiquement à la mettre à exécution si l'autre partie ne se plie pas à ses exigences.

En se déclarant publiquement, chaque partie s'enchaîne à son discours, réduisant ainsi ses chances d'explorer d'autres voies de résolution.

L'un des risques majeurs à ce stade est que des actions agressives incontrôlées et une augmentation des turbulences et de la complexité du problème mènent à une désintégration des parties en petites unités autonomes. Lorsque cela arrive, même les accords qui lient les acteurs principaux de la négociation ne peuvent empêcher leur capacité de destruction.

La dynamique interne de cette étape conduit chacune des parties à transformer leurs menaces en actions.

Troisième palier

La confrontation est destructive

- 7 Dénigrement de l'autre – Frappes de destructions limitées

Les menaces de l'étape 6 sapent le sentiment de sécurité de chacune des parties. Elles estiment que l'adversaire est capable de réels actes de destructions. S'assurer de sa propre survie devient une question primordiale. L'adversaire est devenu un ennemi et n'a plus de qualités humaines. Cet ennemi est devenu un « objet » et le vocabulaire monte d'un cran avec des verbes comme « éliminer » ou « exterminer ».

Les attaques potentielles envisagées incluent de saper ses ressources financières, son statut juridique ou ses leviers de commandes. La peur et le stress conduisent à des attaques déterminées qui sont comprises comme extrêmes, ou du moins très exagérées par l'adversaire. Ces attaques conduisent à des représailles, souvent encore plus destructives.

Dans cette situation de frustration, ces attaques peuvent générer un sentiment de toute puissance qui conduit encore à l'escalade du conflit.

Chacune des parties envisage ses propres pertes en regard de celles qu'elle inflige, même si elle n'a rien à y gagner en réalité. Ses propres pertes ne sont rien si celles de l'ennemi sont supérieures. La malveillance devient un moteur puissant de l'action.

Les objectifs s'orientent vers la neutralisation de la puissance de feu de l'ennemi. La supériorité sur l'ennemi est envisagée sur le long terme.

Il n'y a plus de réelle communication. A ce stade, chacune des parties ne s'intéresse qu'à son propre message, sans se soucier de sa perception ou de la réponse qu'il peut engendrer. Des menaces suivies d'une interruption de la communication est le signe que l'on est dans une dynamique de phase 7.

A ce stade, les règles éthiques sont noyées dans des questions de plus grande ampleur. Auparavant, les parties cherchaient à utiliser les failles vis-à-vis des règles ; maintenant, elles les ignorent si elles sont gênantes. C'est la guerre et les règles communes ne s'appliquent plus.

Chacune des parties a compris qu'il n'y a plus rien à gagner. C'est une lutte perdant-perdant. La survie et le fait de subir moins de dommages que l'ennemi sont les seuls buts qui valent.

Le passage au stade 8 intervient lorsqu'une attaque vise le cœur du système de l'ennemi, cherchant à le briser ou à détruire ses ressources vitales.

- 8 Destruction de l'autre

A ce stade, les attaques s'intensifient et visent à détruire le système vital et les bases du pouvoir de l'ennemi. On peut ainsi chercher à fractionner l'ennemi en cellules impuissantes, ce qui rend ses prises de décisions inefficaces. Les négociateurs, les représentants et les leaders peuvent être visés afin de détruire leur légitimité et leur pouvoir dans leur propre camp. Tout système qui assure la cohérence de l'ennemi peut être visé dans l'espoir que l'identité de l'ennemi s'effondrera sur ses contradictions et sous le poids de ses propres forces.

Quand l'une des parties est attaquée de manière à être complètement ébranlée, elle déploie alors de grands efforts pour supprimer ses conflits internes. Ce qui augmente le stress et la pression interne à l'intérieur de chaque camp afin d'entreprendre de nouvelles attaques envers l'autre camp. Chaque partie éclate en factions qui se battent entre elles, rendant la situation encore plus incontrôlable.

Les attaques envers l'adversaire visent tous ces centres vitaux. L'objectif principal est maintenant de détruire les bases mêmes de son existence.

Le seul frein qui soit est lié à sa propre survie.

Le stade 9 est atteint lorsque ce frein saute.

- 9 Destruction mutuelle

Au dernier stade de l'escalade du conflit, le désir de détruire l'ennemi est si fort que même l'instinct de survie n'est plus un obstacle. Sa propre survie ne compte plus. L'ennemi doit être détruit coûte que coûte, même au prix de la destruction de sa propre existence, que ce soit en

tant qu'organisation, en tant que groupe, en tant qu'individu. La ruine, la banqueroute, les peines de prison, les dommages physiques, plus rien ne compte.

Tous les ponts sont brûlés, il n'y a plus de retour en arrière possible. C'est une guerre totale qui mène à la destruction, sans scrupules, ni remords.

La seule issue qui vaille est la course vers l'abîme afin d'y précipiter son ennemi avec soi, à coup sûr.

Pour en apprendre plus :

[The process of Conflict Escalation and role of Third Parties](#), de Friedrich Glasl, sur Springer Link.

D'autres articles (en anglais) par [Thomas Jordan](#)