



Communication et organisation

54 | 2018

Pratiques de la communication et *Big Data*

Suzanne MCCORKLE et Melanie REESE, *Personal conflict management: theory and practice*

New York : Routledge, 2018

Delphine Dupré



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/7373>

ISBN : 979-10-300-0341-3

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2018

Pagination : 264-266

ISBN : 979-10-300-0340-6

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Delphine Dupré, « Suzanne MCCORKLE et Melanie REESE, *Personal conflict management: theory and practice* », *Communication et organisation* [En ligne], 54 | 2018, mis en ligne le 01 décembre 2018, consulté le 21 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/7373>

Pour conclure, la visée normative de l'ouvrage n'empêche pas l'auteur de proposer une analyse critique des mécanismes communicationnels et culturels qui instaurent un véritable « silence moral ». L'intérêt de l'ouvrage réside dans son ancrage pluridisciplinaire, l'auteur parvenant à articuler des apports issus de la psychologie sociale, des neurosciences et des Sciences de l'Information et de la Communication.

Delphine DUPRÉ

Delphine Dupré est doctorante contractuelle au sein du laboratoire MICA (EA 4426) de l'Université Bordeaux Montaigne. Sa thèse porte sur les incivilités par messagerie électronique et s'inscrit dans le cadre du projet régional Civilinum coordonné par Valérie Carayol et Aurélie Laborde.

Suzanne MCCORKLE et Melanie REESE, *Personal conflict management: theory and practice*. New York : Routledge, 2018. ISBN 978-1-138-21099-8, 57 €.

Cet ouvrage, dont les auteures sont à la fois chercheuses et médiatrices, constitue une mise en perspective pédagogique de leurs expériences professionnelles ainsi que des avancées scientifiques en gestion des conflits.

La première partie consiste en un cadrage du concept de « conflit interpersonnel ». Selon les auteures, un conflit intervient lorsqu'au moins deux personnes font l'expérience de difficultés relationnelles dont l'élément déclencheur est la présence de buts contradictoires. Elles en distinguent 4 catégories : les buts qui menacent la face des interactants (*face goals*), ceux qui émergent de points de vue divergents sur la manière d'accomplir une tâche (*process goals*), les buts relatifs à la répartition des ressources (*substantive goals*) et ceux portant sur des aspects relationnels (*relationship goals*).

Les auteurs identifient deux principales approches relatives à la gestion des conflits : celle de la compétition et celle de la coopération. Alors que, dans l'approche compétitive, le principal enjeu réside dans la position des interactants, c'est-à-dire le fait de sortir vainqueur ou non du conflit, les méthodes plus coopératives sont orientées vers la recherche d'un terrain d'entente et visent à satisfaire les intérêts des deux parties.

L'influence du genre, des différences culturelles et du pouvoir sur l'émergence et la résolution des conflits fait l'objet d'une analyse qui évite l'écueil de l'essentialisation. Après avoir précisé que la méthode coopérative prévaut dans les pays asiatiques et que les hommes optent majoritairement pour des modes de gestion des conflits plus compétitifs que les femmes, les auteures nuancent leurs propos en expliquant que les deux approches sont présentes, à des degrés divers, dans toutes les cultures et toutes les organisations. De même, des individus peuvent adopter alternativement les deux postures. Ainsi, le choix d'une approche dépend principalement des caractéristiques de la situation qui a fait naître le conflit.

La gestion des conflits présente une forte dimension communicationnelle. Premièrement, tout conflit naissant se manifeste par des changements légers, ou brutaux, dans la communication. D'autre part, l'identification des motifs du conflit, la recherche de solutions ainsi que la gestion de l'après-conflit nécessitent de solides compétences communicationnelles. La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée à cette thématique. S'appuyant tant sur des théories scientifiques que sur leur expérience de terrain, les auteurs proposent des conseils et des modèles pour mieux comprendre les conflits et agir. Chaque préconisation est illustrée par un cas concret. Un chapitre entier est dédié aux techniques de négociation.

La gestion des « personnalités difficiles » et des harceleurs est également abordée. Le point commun des personnalités difficiles réside dans leur mode de communication abrupt qui paraît, la plupart du temps, incompréhensible aux yeux des témoins. Souvent, ceux qui entrent en contact avec ces individus se demandent « qu'ai-je fait pour être traité ainsi ? » Les auteures expliquent que les personnalités difficiles agissent ainsi car, d'une part, elles ont intériorisé des normes de communication non conformes aux codes de bienséance communément partagés et, d'autre part, elles pâtissent d'un manque de compétences relationnelles. Des conseils pour gérer ces individus sont prodigués.

Le harcèlement consiste à recourir à différents moyens – intimidation, exclusion etc. – pour détruire une personne. Étant donné qu'il s'agit d'un processus graduel, les auteures préconisent d'agir le plus vite possible, notamment en fixant des limites. Toutefois, plus la violence s'intensifie, plus l'écart de pouvoir entre le harceleur et la cible s'accroît. Pour cette raison, les auteures recommandent de solliciter, rapidement, un tiers. Un chapitre est d'ailleurs dédié à la médiation.

La dernière partie de l'ouvrage est consacrée aux conflits survenant dans des contextes spécifiques, notamment le travail et la communication médiatisée par les TIC. Le contexte des organisations s'avère particulièrement propice au développement des situations conflictuelles en raison, principalement, de deux caractéristiques. Premièrement, l'existence de rapports de pouvoir et, deuxièmement, la nécessité de faire travailler ensemble à la réalisation d'une tâche des individus parfois très différents. Les auteures analysent les causes organisationnelles, groupales et individuelles de l'apparition des conflits. Un certain nombre de travaux scientifiques établissent un lien entre plusieurs facteurs organisationnels et la survenue de conflits : pression temporelle, insécurité de l'emploi, procédures contraignantes, ressources limitées, changement permanent, etc.

Le chapitre dédié aux conflits « numériques » débute par une revue de la littérature mentionnant les bénéfices que les individus tout comme les organisations tirent de leur présence sur Internet. Cependant, le web demeure propice aux effusions de violence. Les caractéristiques techniques d'Internet, ainsi que certains mécanismes qui y sont à l'œuvre, contribuent à multiplier les opportunités d'entrer en conflit, sans fournir les clés pour y remédier. D'où la nécessité d'une réflexion sur les modalités de gestion des conflits survenant dans la sphère numérique.

Pour conclure, la principale faiblesse de l'ouvrage réside dans le prisme parfois psychologisant, proche du courant du développement personnel, adopté par les auteures sur certaines thématiques. Nous supposons que ce biais s'explique principalement par la posture professionnelle des auteures, ces dernières étant à la fois chercheuses et consultantes. Cette limite ne remet cependant pas en cause la globalité de l'ouvrage qui reste solidement ancré dans une perspective à la fois scientifique et pédagogique.

Delphine DUPRÉ

Delphine Dupré est doctorante contractuelle au sein du laboratoire MICA (EA 4426) de l'Université Bordeaux Montaigne. Sa thèse porte sur les incivilités par messagerie électronique et s'inscrit dans le cadre du projet régional Civilinum coordonné par Valérie Carayol et Aurélie Laborde.