

FICHE DE RÉFÉRENCE

L'escalade des conflits

Explication du modèle en neuf étapes de Friedrich Glasl

Par Olivier Rijckaert, médiateur agréé

Le sujet de cette fiche

Un conflit n'est pas un état figé : c'est un **processus** qui s'aggrave par paliers si rien ne vient l'enrayer. Le modèle de Friedrich Glasl décrit ce processus en neuf étapes regroupées en trois phases. Il offre à toute personne qui accompagne un différend une **boussole de diagnostic** : situer le conflit sur l'échelle, c'est savoir s'il est encore traitable par le dialogue - et quel type d'intervention (facilitation, conciliation, médiation, arbitrage, autorité) est pertinent.

La règle d'or : plus on intervient tôt, plus on dispose de marge. À partir des stades 4-5, les parties ne peuvent généralement plus sortir seules de l'escalade : un tiers devient indispensable.

Le modèle de Glasl en bref

Le modèle de l'escalade des conflits de Friedrich Glasl décrit un processus en neuf étapes, structurées en trois grandes phases : ***gagnant-gagnant***, ***gagnant-perdant*** et ***perdant-perdant***.

Dans les premières étapes, les divergences restent gérables : les parties s'opposent sur des *idées* (1. Durcissement, 2. Débat et polémique) mais croient encore en une solution commune. Ensuite, le conflit se **personnalise** (3. Passage à l'action, 4. Images et coalitions) et les émotions prennent le dessus. On entre dans une logique de dénigrement et d'humiliation (5. Perte de face) puis de menace (6. Menaces / ultimatums), où l'objectif n'est plus de résoudre mais de dominer.

Dans la dernière phase (*perdant-perdant*), le conflit devient destructeur pour tous : stratégies de harcèlement, de sabotage, de violence symbolique ou réelle (7. Attaques limitées, 8. Destruction de l'autre). Au dernier stade (9. Anéantissement réciproque), il ne s'agit plus que de faire disparaître l'autre, même au prix de sa propre chute.

Le seuil d'intervention

Glasl énonce qu'à partir du stade 4 ou 5, une **intervention extérieure** (conciliateur, médiateur, arbitre, autorité) devient indispensable, car les parties ne sont plus capables de sortir seules de l'escalade. Cette théorie est un outil puissant pour diagnostiquer un conflit et intervenir **au bon moment** et surtout, avec la **bonne méthode**.

Pourquoi ce modèle est précieux en entreprise

Les conflits en milieu professionnel ont une particularité : les protagonistes sont « condamnés » à se côtoyer, jour après jour, parfois pendant des années, au sein d'une même équipe ou d'une même chaîne hiérarchique. Une tension non traitée ne disparaît pas : elle **s'enkyste et grimpe les échelons**. Repérer tôt le palier d'escalade permet au manager, aux RH ou à la direction d'agir avant que le conflit ne contamine l'équipe, ne dégrade la performance ou n'atteigne les clients (ou les patients, les élèves,...) - et avant que les positions ne se figent.

À quel stade intervenir ?

Phase 1 - Gagnant / Gagnant (stades 1 à 3)

Les parties conservent la volonté de résoudre le conflit de manière coopérative.

1

Durcissement

Le désaccord commence, la tension monte, mais le dialogue reste tout à fait possible. Les positions se crispent légèrement.

→ **Résolution possible par les parties elles-mêmes, avec ou sans soutien ponctuel d'un facilitateur interne ou externe.**

Illustration : Deux collègues d'un même service ne sont pas d'accord sur la répartition d'un dossier ou d'un budget ; ils en parlent encore directement, sur un ton ferme mais respectueux.

2

Débat et polémique

Le ton se durcit. Chaque partie cherche à convaincre ou à l'emporter ; on argumente pour avoir raison plus que pour comprendre.

→ **Facilitateur recommandé pour structurer l'échange et clarifier les enjeux (ex. : un manager neutre ou un référent RH).**

Illustration : Le désaccord s'invite en réunion d'équipe ; chacun campe sur sa position et cherche à rallier l'avis du responsable hiérarchique.

3

Passage à l'action

Les actes parlent plus que les mots. Chacun agit de son côté, sans plus vraiment se concerter ; la confiance s'effrite.

→ **Intervention d'un facilitateur formé pour restaurer le dialogue.**

Illustration : L'un prend une décision unilatérale sur le projet commun sans prévenir l'autre ; ce dernier le contourne à son tour. On ne se concerte presque plus.

Phase 2 - Gagnant / Perdant (stades 4 à 6)

Le conflit est désormais personnalisé. L'objectif devient d'affaiblir ou de vaincre l'autre.

4

Images, stéréotypes et coalitions

Les parties forgent des images caricaturales l'une de l'autre et cherchent des soutiens. Des camps se forment dans l'équipe.

→ **Conciliateur (formé) / médiateur agréé nécessaire. Le conflit est polarisé et émotionnellement chargé.**

Illustration : Chacun raconte sa version à la machine à café ; des collègues prennent parti. On parle du « clan de l'un » et du « clan de l'autre ».

5

Perte de face

L'humiliation domine. On attaque la dignité et la réputation de l'autre ; un seuil moral est franchi, la relation devient très difficile à réparer.

→ **Médiateur agréé ou intervention hiérarchique. Le lien de confiance est gravement atteint.**

Illustration : Des propos dénigrants circulent (« incompetent », « il se croit tout permis »), parfois en réunion ou par e-mail en copie large ; la réputation professionnelle est visée.

6

Menaces et ultimatums

Rapports de force, ultimatums, escalade verbale ou organisationnelle. « Si... alors... » : on cherche à contraindre l'autre.

→ **Médiateur agréé ou recours à l'autorité (direction, RH). La coopération volontaire devient très difficile.**

Illustration : L'un menace de saisir les représentants du personnel ou de se mettre en arrêt-maladie ; l'autre évoque une plainte formelle pour harcèlement. Chacun pose des conditions non négociables.

Phase 3 - Perdant / Perdant (stades 7 à 9)

L'objectif est désormais la destruction mutuelle, même au prix de sa propre perte.

7

Attaques limitées

Les actes visent à faire mal, sans retour en arrière. On accepte de subir une perte pourvu que l'autre perde davantage.

→ **Médiateur agréé, autorité hiérarchique, arbitre ou recours institutionnel nécessaires. Les parties ne veulent probablement plus négocier.**

Illustration : Sabotage discret du travail de l'autre, rétention d'informations utiles au service ou au client, signalements écrits successifs : la dynamique devient ouvertement hostile.

8

Destruction de l'autre

Les structures de soutien de l'adversaire sont visées. L'autre est « à éliminer » du système ; sa présence devient l'objectif du conflit.

→ **Recours institutionnel impératif (direction, instances internes, juridiction). Le droit ou la hiérarchie doivent restaurer un minimum d'ordre.**

Illustration : On cherche ouvertement le départ de l'autre : multiplication de signalements, mobilisation de soutiens contre lui, mise en cause systématique auprès de la direction ou des RH.

9

Anéantissement réciproque

Plus aucune limite. On est prêt à sa propre ruine pourvu que l'on entraîne l'autre dans sa chute : « ensemble dans l'abîme ».

→ **Seule la force légitime / l'autorité publique peut intervenir. Zone de chaos, sans plus aucune solution par la négociation.**

Illustration : Le conflit a débordé tout cadre interne : procédures contentieuses, atteintes graves, départs en cascade, climat de travail dégradé pour toute l'équipe.

Tableau de synthèse

Quel intervenant pour quel stade ?

Stade	Nom	Type d'intervention recommandé	Phase
1	Durcissement	Parties seules ou facilitateur interne	<i>Gagnant-gagnant</i>
2	Débat et polémique	Facilitateur (formé)	<i>Gagnant-gagnant</i>
3	Passage à l'action	Facilitateur (formé) / Médiateur agréé	<i>Gagnant-gagnant</i>
4	Images et coalitions	Facilitateur (formé) / Médiateur agréé	<i>Gagnant-perdant</i>
5	Perte de face	Médiateur agréé	<i>Gagnant-perdant</i>
6	Menaces / ultimatums	Médiateur agréé	<i>Gagnant-perdant</i>
7	Attaques limitées	Médiateur agréé / Autorité hiérarchique	<i>Perdant-perdant</i>
8	Destruction de l'autre	Autorité hiérarchique / juridiction	<i>Perdant-perdant</i>
9	Anéantissement réciproque	Force (légitime) / autorité publique	<i>Perdant-perdant</i>

Trois réflexes pour qui accompagne un conflit

Diagnostiquer avant d'agir : situer le conflit sur l'échelle avant de choisir une posture.

Intervenir tôt : chaque palier franchi réduit la marge de manœuvre et complique le retour au dialogue.

Connaître ses limites : au-delà du stade 6, la conciliation ou la médiation seule ne suffit plus ; il faut passer la main à l'autorité ou aux instances compétentes.

À articuler avec les autres outils

Glasl répond à la question « *où en est ce conflit ?* ». Il se combine naturellement avec la **typologie des conflits** (« de quelle nature est-il ? »), l'**iceberg** des positions / intérêts / besoins (« qu'y a-t-il dessous ? ») et la **négociation raisonnée de Fisher & Ury** (« comment avancer vers une solution ? »). Ensemble, ces modèles forment une boîte à outils complète pour comprendre et désamorcer les conflits.