

Les mécanismes de gestion des conflits dans les interfaces politico-administratives : une analyse des élus locaux

Elisabeth MBOGO^{1*}, Sabine Patricia MOUNGOU², Eliane Flore KABONG NDEMA³

¹ Université de Bertoua, Cameroun, elisabethmbogo@gmail.com

² Université de Yaoundé II, Cameroun, mbendasabine@gmail.com

³ Université d'Ebolowa, Cameroun, kndema@yahoo.fr

* Auteur correspondant

Résumé : Les relations politico-administratives sont davantage conflictuelles depuis l'avènement des transferts de compétences et de ressources par l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées (CTD). Ainsi, l'objectif de cet article est d'identifier d'après les élus locaux les mécanismes spécifiques de gestion des conflits dans les interfaces politico-administratives. Pour ce faire, nous avons adopté une analyse qualitative des données empiriques recueillies à l'aide des entretiens semi-directifs auprès des maires des sept (07) communes d'arrondissement de la ville de Yaoundé. Les résultats issus de l'analyse de contenu révèlent que, les mécanismes de gestion des conflits dans ces interfaces sont d'une part, préventives, et d'autre part, curatives. Les mécanismes préventifs se caractérisent par la maîtrise des comportements opportunistes, la réorganisation fonctionnelle impulsée par l'Etat, la formation et la disponibilité des textes, la révision des textes et le respect des domaines de compétences, et la volonté politique. Les mécanismes curatifs se manifestent soit par l'évincement de l'adversaire, soit par la communication avec l'adversaire. Il est donc important que les élus locaux ainsi que les autres parties prenantes à ces relations adoptent ces différents mécanismes afin d'éviter et/ou résoudre les conflits et d'assurer le développement des localités.

Mots-clés : interfaces politico-administratives ; mécanismes ; gestion ; conflits.

Summary: Political and administrative relations have become more conflictual since the transfer of powers and resources from the state to decentralized local authorities (DLA). The aim of this article is therefore to identify, based on the views of local elected officials, the specific mechanisms for managing conflicts in political and administrative interfaces. To do this, we used a qualitative analysis of empirical data collected through semi-structured interviews with the mayors of the seven (07) boroughs of the city of Yaounde. The results of the content analysis reveal that the mechanisms for managing conflicts in these interfaces are both : preventive and curative. Preventive mechanisms are characterized by the control of opportunistic behavior, functional reorganization driven by the state, training and availability of texts, revision of texts and respect for areas of competence, and political will. Curative mechanisms manifest themselves either through the ousting of the adversary or through communication with the adversary. It is therefore important that local elected officials and other stakeholders in these relationships adopt these various mechanisms in order to avoid and/or resolve conflicts and ensure the development of localities.

Keywords: political-administrative interfaces, mechanisms, management, conflicts.

Classification JEL : M19.

1. Introduction

Le développement local et la diminution de la pauvreté constituent de manière générale les objectifs primordiaux de la décentralisation. Cette dernière est un moyen qui permet aux Etats d'assurer la gouvernance locale à la fois sur les plans économique, social et culturel. Ainsi, la gouvernance dans ces Etats est assurée conjointement par les collectivités territoriales décentralisées (communes et régions) et les services déconcentrés de l'Etat. Ces différents acteurs assurent respectivement l'exercice des compétences et de ressources transférées, et le contrôle administratif.

Cependant, il naît plusieurs situations de conflit dans ces relations, par exemple entre les ministres et les maires, les sous-préfets et les maires, ou encore les receveurs ou contrôleur financiers et les maires. Les origines de ces conflits sont multiples. On peut relever d'une part, le défaut d'interprétation des lois et des textes, la divergence de priorités ou d'intérêts (Moungou et Mbogo, 2023), et d'autre part des facteurs structurels et conjoncturels et/ou politiques (Guiriobe, 2016). Ces situations de conflits sont pléthoriques et impactent le développement local. Il est donc intéressant d'identifier les mécanismes de gestion de ces conflits que prônent les élus locaux (les maires), et qui permettent soit de prévenir, soit de résoudre lesdits conflits.

En effet, les relations entre les élus politiques et les gestionnaires de l'administration déconcentrée constituent un aspect fondamental de la gouvernance des organisations publiques. La gouvernance étant définie comme « *l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques* » (Lacroix et St-Arnaud, 2012, p. 26).

Comme l'exécution des rôles entre les élus politiques et l'administration déconcentrée révèle des conflits, notre travail cherche à identifier les mécanismes spécifiques de gestion de ces conflits sous le prisme de la théorie de la contingence (Derr, 1975) et des parties prenantes (Freeman, 1984).

Généralement, les conflits sont inévitables dans la vie, dans les organisations ou même entre les nations. Ils présentent malgré cela certains avantages remarquables, s'ils sont gérés correctement, car ils font apparaître les problèmes au grand jour et obligent les parties concernées à trouver des solutions acceptables pour tous (Oladosu et Ashimi, 2014). Malheureusement, certains dégénèrent et deviennent incontrôlables et préjudiciables à toutes les personnes qui y sont impliquées. Ainsi, la gestion des conflits dans les relations devient une nécessité.

La gestion des conflits implique le maintien d'un niveau modéré du différend pour pouvoir modifier ses sources comportementales et structurelles. Elle permet également aux acteurs organisationnels d'apprendre ses différents styles de gestion, afin de faire face efficacement aux différentes situations de conflit rencontrées (Rahim, 2002).

L'objectif de la gestion des conflits, qu'elle soit entreprise par les parties ou qu'elle implique l'intervention d'un tiers, est d'épargner l'ensemble de la structure d'une situation conflictuelle. Gérer les conflits permet également de contenir les éléments destructeurs du processus de conflit (par exemple, l'hostilité, le recours à la violence...) et d'aider les parties possédant des objectifs incompatibles à trouver une solution à leur différend. De plus, cette gestion permet de maintenir un niveau modéré de conflit pour atteindre un niveau optimal d'efficacité organisationnelle (Rahim, 1997). En effet, une gestion efficace des conflits réussit à minimiser les perturbations résultant de l'existence de ceux-ci et à fournir une solution satisfaisante et acceptable.

La problématique du conflit a suscité de nombreuses recherches en sciences sociales (David et Schmitt, 2020 ; Doumbia, 2022 ; Diallo, 2025). Certains auteurs se sont intéressés aux sources des conflits notamment structurels (Moungou et Mbogo, 2023 ; Guiriobé, 2016), d'autres par contre se sont intéressés aux enjeux des conflits (Doumbia, 2022 ; David et Schmitt, 2020).

En effet, les recherches antérieures montrent également que les conflits dans les interfaces politico-administratives affectent la gouvernance et la performance organisationnelle (Brisson, 2021). Ainsi, pour une bonne gouvernance les acteurs doivent éviter les conflits de rôles en spécifiant

d'abord leurs rôles et leurs attentes ; ensuite établir et maintenir une bonne relation, et enfin encourager une communication formelle et informelle permanente (Brisson, 2021). Par conséquent, toutes les organisations, aussi simples ou complexes soient-elles, disposent d'une série de mécanismes ou de procédures pour gérer les conflits.

Dans cette logique, certains travaux de (Nalja et al., 2020 ; Diallo, 2025) montrent quelques mécanismes de gestion des conflits notamment la négociation, la médiation, l'arbitrage et la fusion. Les travaux de Fadia et al. (2019) et Camara (2025) montrent que la gestion des conflits dans les relations se fait d'une part de manière préventive (contrat, communication, dispositifs d'adaptation culturelle) et d'autre part par des mécanismes curatifs (renégociation, médiation, arbitrage). Ces outils permettent d'éviter des escalades des situations conflictuelles susceptibles de menacer le fonctionnement des relations.

Toutefois, les résultats issus des précédentes recherches ont pour la plupart été obtenus dans les relations commerciales telles que les alliances stratégiques, les joint-ventures internationales (Moalla et al., 2012) ou encore dans la cohabitation entre les différentes communautés d'une région donnée (Toure et Maiga, 2024). Dans cette perspective, notre recherche s'attarde à identifier les mécanismes de gestion des conflits dans un autre contexte de relations inter-organisationnelles (interfaces politico-administratives) spécifique à la décentralisation.

La principale limite de ces travaux est que ceux-ci ne relèvent nullement l'appréciation des approches de gestion des conflits par les élus locaux (les Maires) dans les interfaces politico-administratives. Or, l'harmonie dans les relations politico-administratives dépend en majorité de la capacité des élus locaux à gérer ces relations et par conséquent les conflits y afférents.

En dépit des plaidoyers et des arbitrages observés par ces différents acteurs pour résoudre les conflits, certaines tensions sont toujours observées. Pour améliorer les relations entre ces différents acteurs, les mécanismes alternatifs de gestion des conflits sont activés par des élus locaux tant sur le plan préventif que curatif. A cet effet, les acteurs impliqués dans la définition des mécanismes de gestion des conflits jouent un rôle primordial tel que le souligne la pensée de la théorie des parties prenantes. Cette dernière met l'accent sur les relations entre une organisation et ses différents acteurs. Ainsi, nous cherchons à répondre à la question de savoir : Comment les élus locaux gèrent-ils les conflits ? Autrement dit, quels sont les mécanismes de gestion des conflits que prônent les élus locaux dans les interfaces politico administratives au Cameroun ?

Pour ce faire, nous allons d'abord faire une analyse conceptuelle et théorique de la notion de conflit, ensuite présenter la méthodologie de recherche retenue, et enfin présenter les résultats obtenus.

2. Quelques repères conceptuels et approches théoriques de la gestion des conflits

Très souvent, le conflit débute lorsqu'une personne (ou un groupe) perçoit des différences et des oppositions par rapport à une autre personne (ou un autre groupe) concernant les intérêts, croyances ou valeurs qu'ils partagent (De Dreu et Beersmac, 2005). Il peut aussi provenir de l'absence ou mauvaise communication et plus précisément d'incompréhensions entre personnes ou groupes aux objectifs différents (Meier, 2009).

Selon Marsan (2010), un conflit est un désaccord entre au moins deux acteurs qui s'opposent pour un objectif ou des enjeux communs. Trois éléments caractérisent sa définition à savoir : des acteurs, une relation entre ces acteurs et des enjeux pour chacun des acteurs (Eddakir et Maaroufi, 2024). À cet effet, Simmel (1955) détermine trois manières possibles de mettre fin à un conflit. D'abord, le conflit peut se terminer par la victoire de l'une des parties ; ensuite, il peut être résolu par un compromis ; et enfin, il peut s'achever par la conciliation des parties.

Les auteurs tels que Burton (1987) et Anderson (1990) affirment que la gestion des conflits a une large application. Burton (1987) poursuit en démontrant que la caractéristique principale de cette gestion est qu'il s'agit d'une tentative de rétablir la relation entre les parties en opposition, de gérer le conflit ou d'éviter son escalade. La résolution des conflits consiste à traiter de leur gestion. La résolution renvoie aux stratégies et aux approches visant à la fois à les contenir et à les résoudre. Les

méthodes de gestion des conflits organisationnels sont aussi variées que leurs causes, leurs origines et leurs contextes.

L'objectif de la gestion des conflits, qu'elle soit entreprise par les parties ou qu'elle implique l'intervention d'un tiers, est d'affecter l'ensemble de la structure d'une situation conflictuelle, afin de contenir les éléments destructeurs du processus de conflit (par exemple, l'hostilité, le recours à la violence...) et d'aider les parties possédant des objectifs incompatibles à trouver une solution à leur différend. De plus, un autre objectif est de maintenir un niveau modéré de conflit pour atteindre un niveau optimal d'efficacité organisationnelle (Rahim, 1979). Une gestion efficace des conflits réussit à minimiser les perturbations résultant de l'existence de ceux-ci et à fournir une solution satisfaisante et acceptable.

De ce fait, il serait judicieux que toutes les organisations, aussi simples ou complexes soient-elles, disposent d'une série de mécanismes ou de procédures pour gérer les conflits.

2.1. Les mécanismes de gestion de conflits organisationnels

D'après (Nalja et al., 2020), les outils de gestion des conflits organisationnels sont notamment la négociation, la médiation, l'arbitrage et la fusion.

2.1.1. La négociation

La négociation est le processus par lequel deux entités ou plus essaient d'atténuer ou d'éradiquer un conflit entre elles. Le but est de parvenir à un compromis par la communication, la persuasion et la concession mutuelle. D'après Potin (2009), il en existe deux formes, en l'occurrence la négociation conflictuelle et la négociation coopérative.

La conflictuelle ou encore négociation gagnant/perdant est celle dont les préjugés concernent l'une ou l'autre des parties en relation ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés. En revanche, celle qui est coopérative aboutit à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux parties), à une concession (renoncement d'une partie à ses prétentions en faveur de l'autre) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

Par ailleurs, Hellriegel et Slocum (2006) précisent qu'il existe quatre types fondamentaux de négociations : la négociation distributive, la négociation intégrative, la négociation par l'élaboration d'une attitude et la négociation interne à une organisation.

La distributive se caractérise par des situations traditionnelles, où les enjeux sont déterminés ; une partie gagne ce que perd l'autre. Elle porte fréquemment sur des questions économiques et donne lieu le plus souvent à des communications prudentes, ainsi qu'à des expressions de confiance limitées. Le recours aux menaces, aux déclarations fausses et aux exigences est courant. En bref, les parties sont engagées dans un conflit intense, lourd d'émotions. Ce type de négociation se caractérise par des styles de gestion qui font appel à la pression et au compromis.

L'on entend par négociation intégrative ou encore raisonnée la résolution conjointe d'un problème pour aboutir à des résultats bénéfiques pour les parties. Ces dernières identifient des problèmes communs, évaluent les alternatives, expriment ouvertement des préférences et aboutissent à une solution mutuellement acceptable. Rarement perçue comme avantageuse, elle comporte simplement des éléments positifs pour les parties prenantes. Celles-ci sont fortement motivées pour résoudre les problèmes, faire preuve de flexibilité et de confiance et étudier de nouvelles idées. Les styles de gestion faisant appel à la coopération et à la recherche d'un compromis dominant dans les négociations intégratives.

La négociation par l'élaboration d'une attitude constitue le processus par lequel les parties s'attachent à établir entre elles les attitudes et les rapports qu'elles souhaitent. Tout au long de leurs négociations, elles montrent certaines attitudes (hostilité ou amitié et rivalité ou coopération) qui influencent leur communication mutuelle.

Dans les négociations internes aux organisations, il est fréquent que les groupes ou parties négocient par l'intermédiaire de représentants. Ainsi, un groupe de négociateurs s'attache à édifier

un consensus en prévision de l'accord et à résoudre les difficultés internes avant de traiter avec les négociateurs adverses.

2.1.2. La médiation

La médiation est le processus par lequel les parties en conflit font intervenir une tierce entité dans le but de résoudre leur différend. En effet, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique, ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un relais qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque. Les médiateurs ont besoin des compétences spécifiques. Ils doivent (1) être en mesure de diagnostiquer, (2) savoir mettre fin aux impasses et faciliter les discussions au moment voulu, (3) se montrer ouvert aux différentes parties et (4) avoir l'aptitude leur permettant d'apporter soutien et réconfort sur le plan émotionnel.

2.1.3. L'arbitrage

L'arbitrage est la procédure de règlement d'un litige. Il est exercé par une personne, une institution, un pouvoir nommé par les antagonistes pour trancher leur différend. Il se base très souvent sur l'examen des faits et des droits des parties en présence. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé, car les parties doivent donner leur consentement. Ce qui est en soi un premier pas vers la réconciliation.

2.1.4. La fusion

Les conflits sont inévitables dans les organisations, et malgré leurs effets négatifs, ils demeurent indispensables pour la stabilité d'un système. En conséquence, les conflits doivent être considérés comme de véritables opportunités de développement et d'adaptation et non une fatalité. Et de ce fait, le succès ou l'efficacité de ces procédures peut être évalué dans la mesure où ces outils limitent le comportement conflictuel et où elles aident à trouver une solution satisfaisante.

2.2. Apports théoriques de la gestion des conflits organisationnels

Derr (1975) pense que la théorie de la contingence est l'un des outils conceptuels utile à la gestion des conflits organisationnels. Il déclare qu'il existe trois grandes approches de gestion des conflits dans lesquelles l'intervenant peut puiser pour formuler une approche appropriée à leur résolution : la collaboration, le marchandage et le jeu de pouvoir. L'utilisation appropriée de ces méthodes dépend de l'état individuel et organisationnel.

En effet, la collaboration implique que les personnes ou les parties exposent leurs différences et travaillent ensuite sur les problèmes jusqu'à ce qu'elles parviennent à des solutions mutuellement satisfaisantes. Cette approche suppose que les gens sont motivés pour consacrer du temps et de l'énergie à cette activité de résolution de problèmes.

Le marchandage, quant à lui, part du principe qu'aucune des parties ne sort satisfaite de la confrontation, mais que les deux parties, par le biais de la négociation, peuvent obtenir quelque chose qu'elles n'avaient pas au départ ou une plus grande quantité de ce dont elles ont besoin ; généralement en abandonnant quelque chose de moindre importance. L'une des parties gagne généralement plus que l'autre par l'utilisation habile d'ordre tactique, elle peut obtenir le maximum possible de l'autre partie. La troisième approche est le jeu de pouvoir, qui diffère des deux précédentes, car il met l'accent sur l'intérêt individuel. Alors que, dans la collaboration et le marchandage, les deux parties se réunissent pour essayer de résoudre leurs problèmes, dans le jeu de pouvoir qui est le mode dominant, les actions sont unilatérales ou encore les coalitions agissantes unilatéralement.

L'équité perçue par les employés est importante pour la résolution des conflits organisationnels. Lorsque les employés réalisent qu'il y a équité dans la résolution du différend, le lien entre les groupes se renforce. L'équité perçue et distributive améliore significativement la

satisfaction au travail, l'engagement organisationnel positif et la satisfaction à l'égard de l'issue des conflits (Oladosu et Ashimi, 2014).

Selon Van de Vliert et al. (1999), il n'existe pas une bonne manière d'intervenir dans les conflits. Toutefois, le mode de résolution doit être choisi en fonction de facteurs situationnels spécifiques liés au conflit en question. Cette présentation de la notion de conflit permet de le saisir de manière générale. La gestion des conflits s'inscrit dans une perspective plus bidirectionnelle et donc longitudinale ; puisque le caractère litigieux des communications (Brett et al., 1998), la nature coopérative ou compétitive de la stratégie de négociation (Lumineau et Henderson, 2012), l'approche fondée sur les droits ou sur les intérêts (Lumineau et al., 2011), ou le mode de résolution (comme la négociation, l'arbitrage ou la médiation) (Lumineau et Oxley, 2011) sont soulignés comme des facteurs importants de la gestion des conflits organisationnels.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), stipule qu'« *une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut être affecté ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Mullenbach-Servayre, 2007). En d'autres termes, les parties prenantes sont considérées comme des groupes importants qui sont essentiels à la survie et à la pérennité de l'entreprise.

Ainsi, pour comprendre l'apport de cette théorie dans la gestion des conflits Eddakir et Maaroufi (2024) proposent d'adopter la classification des conflits effectuée par Jehn (2008). Ce dernier divise les conflits organisationnels en trois catégories : conflits relationnels, conflits de tâche et conflits de processus. Le conflit relationnel (relationship conflict) est basé sur les émotions et les incompatibilités interpersonnelles (Jehn et Mannix, 2001). Il est caractérisé par la colère ou le ressentiment envers quelqu'un (Amason et al., 1995). Cependant, cela nuit à la réception de nouvelles informations ou aux idées proposées par les adversaires (Janssen et al., 1999). Le conflit relationnel peut être un facteur non seulement d'hostilité, de suspicion, de cynisme, mais aussi d'impassibilité (Amason et al., 1995). Plusieurs recherches notent une forte présence de l'aspect émotionnel dans le conflit relationnel (Amason et Sapienza, 1997). C'est un type de conflit difficile car il rend les gens irritables, suspicieux et malveillants (Jehn, 2008). Sa facette chronique peut affecter le fonctionnement du groupe (Ndiaye, 2013). Par conséquent, il est possible que la qualité des relations soit affectée au niveau vertical et/ou horizontal. Les parties prenantes concernées sont le supérieur de la personne en question, ses collègues et ses collaborateurs.

Le deuxième type est le conflit de tâche (task conflict), qui est fondé sur la conscience qu'il existe différents points de vue et opinions sur la façon d'accomplir la tâche confiée à une équipe (Jehn et Mannix, 2001). Le facteur cognitif est le plus important (Chédotel, 2003). Puisque ce type de conflit met en évidence des idées, des opinions ou des perspectives différentes, il peut servir de source de créativité (Amason et al., 1995). Le conflit de tâche, en revanche, peut entraîner des dysfonctionnements dans l'exécution des tâches et une perte d'efficacité opérationnelle. Il peut détourner les protagonistes de leur mission initiale (Jehn, 2008). L'utilisation pondérée du conflit de tâche peut améliorer la qualité des décisions (Janssen et al., 1999). C'est une opportunité pour les parties en conflit de découvrir leurs divergences d'intérêts, d'aptitude, de besoin et d'idéologie.

Le troisième type de conflit est le conflit de processus (process conflict), qui consiste aux désaccords sur la manière dont les tâches doivent être exécutées (Jehn, 2008 ; Jehn et Mannix, 2001). Il traite de la répartition des responsabilités et des ressources, comme le type et le degré de responsabilité de chacun des membres de l'équipe ou de l'organisation qui sera chargé d'une tâche particulière (Chédotel, 2003). L'efficacité des conflits de processus peut être améliorée en répartissant les responsabilités au sein de l'équipe ou de l'organisation. La gestion des conflits de processus peut se transformer en discussions inopportunes sur les capacités des membres de l'équipe, même si des changements dans la répartition des responsabilités au sein des équipes peuvent augmenter leur efficacité (Chédotel, 2003). Les conflits de processus prennent du temps, détériorent le moral de l'équipe et peuvent empêcher le respect des délais de travail (Jehn, 2008). L'avantage de ce type de conflit est qu'il incite les décideurs à mettre en place des procédures pour clarifier les rôles de chaque partie afin d'assurer une meilleure division du travail selon une logique de formalisme très poussée.

3. Méthodologie de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'identifier les mécanismes de gestion des conflits dans les interfaces politico administratives. Pour cela nous nous inscrivons dans l'interprétativisme (Girod-Séville et Perret, 1999) qui permet de comprendre les sens et les perceptions des acteurs. Ainsi, la démarche qualitative de nature exploratoire est adoptée afin de mieux appréhender les mécanismes de gestion des conflits identifiés par les élus locaux.

3.1. Collecte des données et échantillon de la recherche

Pour collecter les données, nous avons privilégié les entretiens semi-directifs réalisés à l'aide d'un guide d'entretien. Ce dernier était articulé autour des thèmes suivants : la conception de la notion de conflit par les élus locaux, l'origine des conflits entre les élus locaux et les services déconcentrés dans l'exercice des compétences et des ressources transférées, les types de conflits et la gestion de ces conflits.

Tableau 1: Profil des élus locaux interviewés

Communes d'arrondissement (ville de Yaoundé)	Fonction Occupée	Sexe	Niveau d'étude	Nombre de mandat	Durée de l'entretien (min)
1	1 ^{er} Adjoint au maire	Masculin	Supérieur	3	25, 10 s
2	2 ^e Adjoint au maire	Masculin	Supérieur	1	34, 6 s
3	3 ^e Adjoint au maire	Masculin	Supérieur	1	28, 02 s
4	2 ^e Adjoint au maire	Masculin	Supérieur	2	33,05 s
5	Maire principal	Masculin	Supérieur	2	19,00 s
6	Maire	Masculin	Supérieur	2	40, 20 s
7	3 ^e Adjoint au maire	Féminin	Supérieur	1	15, 01 s

Source : issu des données collectées par les auteures (2024).

Les entretiens se sont déroulés pendant trois (03) mois (Aout-Novembre 2024) dans les mairies d'arrondissement de la ville de Yaoundé. Au total sept (07) élus locaux ont été interviewés respectivement dans toutes les communes de la ville. Le tableau ci-dessous retrace les caractéristiques des répondants.

L'échantillonnage est raisonné, la cible est exclusivement constituée des élus locaux qui sont au centre des prises des décisions dans les mairies d'arrondissement. Cet échantillon comprend six (06) hommes et une (01) femme soit respectivement les taux de représentation de 86% pour les hommes et de 14% pour les femmes. On constate que les répondants ont un niveau d'étude supérieur, et leur ancienneté au poste est comprise entre 1 et 3 mandats [voir Note 1].

3.2. Analyse des données

Communément, l'analyse des données qualitative peut se faire de trois manières : l'analyse thématique, la théorisation ancrée et l'analyse de contenu (Deschenaux et Bourdon, 2005). Étant donné que nous avons adopté la démarche exploratoire dans cette recherche, l'analyse de contenu automatisée à l'aide du logiciel Nvivo version 10 a été privilégiée. En effet, l'utilisation de ce type

d'analyse est due au fait que les entretiens sont denses, car elles ont une durée moyenne de 30 minutes. Ces entretiens ont permis à partir des discours des élus locaux, de ressortir les mécanismes de gestion des conflits dans les interfaces politico-administratives.

4. Présentation des résultats

Les données recueillies nous ont permis d'une part de déceler l'existence des conflits dans les relations politico-administratives, et d'autre part les mécanismes de gestion que proposent les élus locaux pour sortir des situations de crises.

4.1. L'existence des conflits dans les interfaces politico-administratives

La description des situations de conflit par les élus locaux a permis de distinguer un jargon spécifique pour rendre compte du phénomène. On a donc relevé des expressions telles que : *zones de conflits - les impôts combattent - rapports de force - titillements - tensions - beaucoup de malentendus - refusé de signer les comptes administratifs - Le conflit qui est né - le receveur a ignoré...le maire - le maire a ignoré...le receveur.*

Ainsi, les conflits peuvent être décrits par des expressions telles que rapports de force, titillements. L'entretien 2 a souligné que : « *avec les receveurs...ce sont les rapports de force...des petits titillements* ». Les conflits peuvent également se manifester par des abus de pouvoir, l'entretien 4 le relève : « *Le conflit qui est né...entre le receveur et le maire où le maire a mis le receveur en retraitealors que ce n'est pas lui qui le nomme en estimant qu'il a atteint l'âge de la retraite* »

Au-delà de l'usage récurrent de la notion de « conflit », d'autres mots ou expressions ont exprimé l'existence d'une crise ou d'un désaccord dans les interfaces politico-administratives. On peut lire entre autres : *certaines se sentent délaissés - créer des tensions - contraire à la vision - créer des frictions - opposer - refuser de signer les documents - empêcher - quelques échauffements - relation pas harmonieuse - contourner la loi - aucun mécanisme de collaboration.*

En effet, le conflit peut porter sur l'exercice des compétences transférées et se caractérise par conséquent par des tensions, des relations non harmonieuses, des frictions. L'entretien 2 relève à cet effet que : « *les conflits...existent entre les communes et les services déconcentrés de l'Etat... certains se sentent délaissés... ça crée des petites tensions* » ; le conflit est encore caractérisé par l'entretien 3 qui exprime que : « *Le contrôleur financier...applique la loi qui, parfois, est contraire à ma vision sociale...qui m'empêche d'aider les personnes...la relation n'est pas tout à fait harmonieuse* ». L'entretien 4 révèle quant à lui qu' : « *il n'y a aucun mécanisme de collaboration...beaucoup de conflits avec les sous-préfets* ».

4.2. Les mécanismes de gestion des conflits selon les élus locaux

Gérer les conflits dans les interfaces politico-administratives consiste à identifier d'une part les outils préventifs et d'autre part les outils curatifs. On note ainsi, quelques suggestions faites par les élus locaux et qui sont de nature à mieux juguler les conflits dans ces relations.

4.2.1. Les mécanismes de gestion préventive des conflits

D'après les élus locaux la gestion préventive passe par la maîtrise des comportements opportunistes, la réorganisation fonctionnelle impulsée par l'Etat, la formation et la disponibilité des textes, la révision des textes et le respect des domaines de compétences.

- **La maîtrise des comportements opportunistes**

Il s'agit pour les élus locaux, de maîtriser les comportements opportunistes tels que « *de petites malversations internes, les petites surfacturations, les petits détournements et autres* » (entretien 1). L'entretien 1 suggère qu'« *il faut que les gens soient moins gourmands et respectent les*

canaux de la gestion administrative ». « ... que chacun respecte les lois de la République » (entretien 1).

L'entretien 5 suggère aussi « que chacun fasse ce que la loi lui demande...que nous nous approprions ces textes et les fassions appliquer tout simplement...chacun doit faire le travail que les textes lui demandent d'exercer ».

- **La réorganisation fonctionnelle impulsée par l'Etat**

Ici, l'entretien 2 propose qu' « il faut la mise en place d'une administration locale au niveau des communes [...] représentée par tous les ministères...affecter le personnel qualifié au niveau des communes et l'on ne dépendra plus que des communes...prendre en charge aussi certains salaires des fonctionnaires des mairies »

- **La formation et la disponibilité des textes**

L'entretien 3 souligne que « lorsqu'on est maire, il faut [...] une bonne imprégnation en matière de textes... que le maire soit aussi formé même dans la gestion du contrôle financier... le maire doit avoir les textes qui encadrent le contrôle financier, les textes qui encadrent les finances publiques... il faut que le maire soit formé, soit outillé dans la gestion »

- **La révision des textes et le respect des domaines de compétences**

L'entretien 4 suggère qu' : « il ne faut pas que l'un entre dans le champ d'action de l'autre...il ne faut pas que le maire essaie de marcher sur ou d'aller dans le domaine de l'autre ». Il souligne également qu'« il faut impérativement revoir le code en définissant de manière formelle les compétences des collectivités et des communes d'arrondissement et des super-mairies et des régions, les mécanismes de collaboration entre l'Etat et ses collectivités ».

- **La volonté politique**

L'entretien 7 suggère que : « ... les volontés convergent ...que l'Etat central écoute un peu plus les communes...qu'on nous écoute un peu plus et qu'on nous donne un peu plus de moyens »

4.2.2. Les mécanismes de gestion curative des conflits

D'après les entretiens, les mécanismes de gestion curative ont consisté à résoudre les conflits dans l'interface politico-administrative. Les élus locaux ont proposé à cet effet deux principaux mécanismes notamment : l'évincement de l'adversaire, et la communication avec l'adversaire.

- **L'évincement de l'adversaire**

Au-delà des suggestions émises pour endiguer les conflits de manière générale, on note que dans certains cas, les conflits trouvent une issue plus ou moins favorable. Un mécanisme de résolution du conflit rapporté par l'entretien 1 est l'évincement de la partie adverse ou de l'élément perturbateur à l'origine du blocage, pour le remplacer par un individu moins contradictoire, ou encore plus favorable au système gouvernant actuel. Il a stipulé à cet effet que : « le maire [...] a géré le problème avec le receveur...On a finalement enlevé le receveur...il avait commis des malversations dans l'un de ses précédents postes...il a été arrêté...On a fini par le remplacer et celui qui est venu était dans les meilleures dispositions ».

- **La communication avec l'adversaire**

L'entretien 1 a soulevé que le conflit entre le Maire et le Préfet avait trouvé une issue favorable et très cordiale. Il déclare à ce propos que : « les conflits doivent aussi se régler à travers les relations personnelles que le maire possède ». La mobilisation du capital social, au-delà des rapports professionnels, sert à ramener les parties adverses à de meilleurs sentiments.

5. Discussion

L'objectif de cette recherche était d'identifier les mécanismes de gestion des conflits dans les interfaces politico-administratives. En effet, les résultats obtenus décèlent l'existence des mécanismes de gestion des conflits spécifiques au contexte des relations politico-administratives. Ces résultats corroborent avec les travaux antérieurs (Fadia et al., 2019 ; Nalja et al., 2020) où la gestion des conflits

organisationnels se fait d'une part par les mécanismes préventifs et d'autre part par les mécanismes curatifs.

Certes, nos résultats montrent l'existence des mécanismes de gestion préventive et curative des conflits, seulement les mécanismes préventifs sont spécifiques aux relations politico-administratives. Ces mécanismes de gestion préventive sont la maîtrise des comportements opportunistes, la réorganisation fonctionnelle impulsée par l'Etat, la formation et la disponibilité des textes, la révision des textes et le respect des domaines de compétences, et la volonté politique. Ces outils sont différents des outils préventifs (contrat, communication, dispositifs d'adaptation culturelle) relevés dans la littérature (Fadia et al., 2019 ; Diallo, 2025 ; Camara, 2025). L'apparition de ces nouveaux mécanismes de gestion préventive est liée au contexte de relations politico-administratives où on note la conjugaison des acteurs des communes et ceux des services déconcentrés de l'Etat dans la gestion des localités.

En ce sens la théorie de la contingence et des parties prenantes montrent que la collaboration entre les individus ou organisations, la négociation, et les jeux de pouvoir, conduisent à l'élaboration des mécanismes spécifiques de gestion nécessaires à la prévention et à la résolution desdits conflits.

6. Conclusion

Sur le plan théorique, cet article a permis d'enrichir la littérature en matière de gestion des conflits dans les interfaces politico-administratives. L'approche interprétativiste adoptée a permis d'identifier ces mécanismes notamment préventifs et curatifs des conflits dans les relations politico-administratives. Sur le plan managérial, ce travail est un nouveau cadre de référence de la gestion des conflits. De ce fait, les mécanismes de gestion préventive (la maîtrise des comportements opportunistes, la réorganisation fonctionnelle impulsée par l'Etat, la formation et la disponibilité des textes, la révision des textes et le respect des domaines de compétences, et la volonté politique), et ceux de la gestion curative (évincer l'adversaire et communiquer avec l'adversaire) sont révélés par les élus locaux comme des voies d'étranglement et/ou de contournement des situations conflictuelles. Cependant, il serait intéressant que les réflexions futures s'attardent davantage sur la collaboration entre le législateur et les différents acteurs de la décentralisation dans l'élaboration des textes et des lois, afin de définir un cadre juridique d'application des mécanismes de gestion des conflits, pour une collaboration harmonieuse et un développement local réussi.

Notes

Note 1 : Le mandat municipal au Cameroun est de 5 ans sauf prorogation du mandat par le chef de l'Etat.

Bibliographie

1. Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
2. Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict : An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
3. Anderson, G. (1990). *Fundamentals of Education Research*. London: The Falmere Press.
4. Brisson, R. (2021). Rapports d'interface politico-administrative et gouvernance dans les commissions scolaires / centres de services scolaires : ce que nous dit la recherche. *Enseignement et recherche en administration de l'éducation*, 3(1), 129-144.
5. Burton, J.W. (1987). *Resolving Deep Rooted Conflict*. Virginia: Centre for Conflict Resolution.
6. Camara, M. (2025). *Gestion des conflits dans les équipes de travail multiculturelles*. [Mémoire de maîtrise non publié]. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, Unités départementales des sciences de la gestion.
7. Chédotel, F. (2003). La diversité, une arme à double tranchant. Comment gérer les conflits d'une équipe projet ? *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH, Grenoble*, vol 2, 675-710.

8. David, C. P., & Schmitt, O. (2020). *La guerre et la paix ; approches et enjeux en Afrique noire, les mécanismes traditionnels de résolution des conflits en Afrique*. Paris : UNESCO.
9. De Dreu, C. K., & Beersmac, B. (2005). Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance. *European journal of work and organizational psychology*, 14, 105-117.
10. Derr, G. B. (1975). Major Causes of Organisational Conflict: Diagnosis for Action. Working Paper. Naval Postgraduate School, Monterey. California.
11. Deschenaux, F., & Bourdon, S. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée. *Les cahiers pédagogiques de l'association pour la recherche qualitative*, Québec, 45p.
12. Diallo, M. D. (2025). *Les mécanismes de prévention et de gestion des conflits entre agriculteurs et éleveurs dans la commune de Diaobé-Kabendou* [Mémoire de maîtrise non publié]. Université Assane Seck de Ziguinchor.
13. Doumbia, S. (2022). *Le dialogue avec les djihadistes comme paradigme de sortie durable de crise au Mali*, Paris : L'Harmattan. 250p.
14. Eddakir, S., & Maaroufi, A. (2024). Le management des conflits dans les organisations quels apports de la théorie des parties prenantes. *Revue marocaine de commerce et de gestion*, Numéro spécial congrès international, 106-125.
15. Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
16. Girod-Séville, M., & Perret, V. (2007). *Fondements épistémologiques de la recherche*, dans Thiétart R. A. et al, *Méthodes de recherche en management* (3^e éd). Paris : Dunod.
17. Guiriobé, P. (2016). Les déterminants des conflits de compétences dans le processus de décentralisation en Côte d'Ivoire. *European Scientific Journal*, 17(1), 334-348.
18. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. (2^e édition). Paris. 727p.
19. Janssen, O., Van De Vliet, E., & Veenstra, C. (1999). How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-141.
20. Jehn, K. A. (2008). The effects of Conflict Types, Dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group decision and negotiation*, 17(6), 465-495.
21. Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
22. Lacroix, I., & St-Arnaud, P. O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, 4(3), 19-37.
23. Lumineau, F., & Henderson, J. (2012). The Influence of Relational Experience and Contractual Governance on the Negotiation Strategy in Buyer-supplier Disputes. *Journal of Operations Management*, 30, 382-395.
24. Lumineau, F., & Oxley, J. (2012). Let's Work it Out (or we'll see you in court): Litigation and Private Dispute Resolution in Vertical Exchange Relationships. *Organization Science*, 23, 820-834.
25. Lumineau, F., Frechet, M., & Puthod, D. (2011). An organizational learning perspective on contract design. *Strategic Organization*, 9, 8-32.
26. Marsan, C. (2010). *Gérer et surmonter les conflits : Anticiper, comprendre, dépasser*. Dunod.
27. Meier, O. (2009). *Dico du Manager*. Paris : Dunod. 240p.
28. Moalla, E., Pundrich, A. P., Triki, D. (2012). Les conflits dans les joint-ventures internationales (JVI) sous le prisme de la gestion de crise. 2^{ème} Conférence ATLS-AFMI, Lyon, France. 24p.
29. Mougou, S. P., & Mbogo, E. (2023). Analyse institutionnelle des sources de conflits structurels dans l'exercice des compétences et des ressources transférées aux collectivités territoriales décentralisées. *Cahiers du CEDIMES*, 18(2), 17-28.
30. Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120.
31. Nalja, G., Maayoufi, Y., & Dhouha, A. (2020). *Les conflits organisationnels*.
32. Ndiaye, A. (2013). *Dynamiques des conflits interpersonnels : Une application aux organisations sociales et médico-sociales* [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université François – Rabelais De Tours].
33. Oladosu, B. O., & Ashimi, R. A. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137.
34. Potin, Y. (2009). *La Gestion des conflits dans les organisations*. CREG.
35. Rahim, A. M. (1997). The Management of Organizational Intergroup Conflict: a Contingency Model. *Proceedings of the 8th Annual Meeting of the Midwest American Institute for Decision Sciences*, Cleveland, Ohio, 247-249.

36. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
37. Simmel, G. (1955). *Conflict and the Web of Group Affiliations*. New York: Free Press.
38. Touré, B. & Maiga, A. (2024). Acteurs et mécanismes endogènes de gestion des conflits dans la région de Gao au Mali. *Collection pluraxes / monde*, 68-88.
39. Van de Vliert, E., Nauta, A., Euwema, O., & Jansen, O. (1997). The Effectiveness of Mixing Problem Solving and Forcing In C. De Dreu & E. Van de Vliert (Dirs.), *Using Conflict in Organizations*, 23-38.