Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Armée suisse
Formation supérieure des cadres de l'armée FSCA
Centre de formation au commandement CFOC

DOCUMENTATION 70.004 F

Manuel du module 4

Gestion des conflits

Distribution

Distribution particulière
Par le centre de formation au commandement :
- Officiers de carrière et sous-officiers de carrière
- Candidats cadres (sous-officiers, sous-officiers supérieurs et officiers)

Remarques

Adresse de contact
Formation supérieure des cadres de l'armée
Ecole centrale (EC)
Centre de formation au commandement (CFOC)
Murmattweg 6
6000 Lucerne 30

Téléphone : 058 469 46 38
www.armee.ch/cfoc

Etat au 01.08.2019

Tous les manuels des modules peuvent être gratuitement téléchargés pour être consultés sur un support électronique.

Erhältlich im App Store

GET IT ON Google play

© 2016. Centre de formation au commandement, 6000 Lucerne 30. Tous droits réservés.

Introduction 2
Aperçu du module 4

A

Perception des conflits 6

1 Définition du conflit 7
2 Indices de conflit 15
3 Déroulement des conflits 25

B

Arrière-plans des conflits 38

4 Participants au conflit 39
5 Types de conflits 51

C

Résolution des conflits 72

6 Comportement durant les conflits 73
7 Solutions possibles 93

D

Prévention des conflits 118

8 Prévention des conflits 119

Index 129
Bibliographie 131

Introduction

Dès lors que des personnes travaillent ensemble, des perceptions, valeurs et conceptions différentes se confrontent. Il surgit assez fréquemment des divergences de vues, et parfois même des altercations. Les querelles ou conflits plus sérieux font également partie du quotidien. Les conflits sont normaux et humains. Ce ne sont par conséquent pas les conflits en soi qui sont négatifs, mais plutôt la manière dont les gens les gèrent. Ils sont souvent ignorés ou passés sous silence. Fréquemment, la personne ne veut pas admettre qu'elle fait aussi partie du problème. En effet, il faut se faire violence pour se remettre en question soi-même et reconnaître, le cas échéant, ses propres erreurs de comportement que l'on doit assumer consciemment.

Le reniement et par conséquent l'évitement de conflits peut fonctionner dans certains cas, et n'empêche pas forcément une collaboration à long terme. Un conflit non abordé ressemble toutefois à une bombe à retardement dont le moment d'explosion n'est pas connu. Une petite étincelle suffit pour que l'irritation contenue ou la frustration accumulée soit libérée. Ce n'est qu'alors que l'affaire dérape. Un tel éclat est complètement disproportionné par rapport au l'élément déclancheur; pour cette raison, les tiers ne sont pas en mesure de comprendre l'ampleur de la réaction.

- Des craintes et des frustrations surgissent parmi les collaboratrices et collaborateurs qui se replient sur eux-mêmes
- L'ambiance de travail se dégrade et devient tendue
- Le travail est peu satisfaisant, la motivation au travail et la capacité productive chutent
- Le rendement baisse
- Les ressources sont utilisées pour le règlement des conflits, et au détriment des tâches à exécuter
- Le taux d'absentéisme augmente en raison de maladies et de licenciements

Aborder et gérer les conflits représente un grand défi pour chaque individu. Cela étant, non seulement la discussion constructive permet d'éviter les éventuelles conséquences négatives, mais les conflits peuvent aussi être profitables. Comment ?

- Si des positions divergentes sont exprimées au sein du groupe, voire des normes existantes remises en question, cela peut mener à un élargissement des perspectives, des idées innovatrices et créatives
- Les problèmes sont mis en lumière, de nouvelles solutions recherchées, la pensée uniforme interrompue (pensée de groupe par ex.)
- Les conflits peuvent entraîner la délimitation de groupes et contribuer à la formation de l'identité
- Les changements personnels et sociaux sont stimulés, la connaissance de soi est approfondie

Cependant, afin de reconnaître un conflit et d'y réagir de façon appropriée, il faut savoir exactement ce qu'est un conflit et comment il se fait sentir. Lorsque le conflit menace de dégénérer, il faut dans certains cas faire appel à un spécialiste. Au début de la gestion du conflit, il faut déterminer les protagonistes, la cause du conflit et le moment où il est apparu. À cet égard, il faut tenir compte du fait que chacun des participants peut avoir un comportement différent dans le conflit. Ce n'est que lorsque la situation a été clarifiée avec tous les protagonistes que des solutions sont envisageables. D'ordinaire, la gestion des conflits nécessite beaucoup d'énergie et de temps. C'est pourquoi il faut attacher une grande importance à la prévention de conflits. L'objectif consiste à percevoir, analyser et résoudre les conflits en toute connaissance de cause.

Le plan ci-après présente la structure du module Gestion des conflits. Toutes ses composantes seront étudiées et expliquées une à une au cours du module.

Figure n° 1 :
Aperçu de la structure du module « Gestion des conflits »

Aperçu du module

A

Perception des conflits

- Quand parler de conflit ?
- Comment reconnaître un conflit ?
- Comment un conflit évolue-t-il ?

Objectifs pédagogiques

L'apprenant doit

- expliquer la différence entre les désaccords et les conflits.
- reconnaître et décrire les indices de conflit chez soi et dans le groupe et les analyser.
- reconnaître et évaluer les possibilités d'évolution ultérieure du conflit.

B

Arrière-plans des conflits

- Est-ce que les parties du conflit sont délimitables ?
- Quels sont les différents types de conflits ?
- Quelles sont les causes possibles de conflits ?

Objectifs pédagogiques

L'apprenant doit

- reconnaître et nommer les personnes impliquées dans le conflit.
- classer les différents conflits.

C

Résolution des conflits

- Comment se comporter dans les conflits ?
- Comment gérer un conflit ?
- Comment structurer un entretien conflictuel ?

Objectifs pédagogiques

L'apprenant doit

- énumérer différents comportements en cas de conflit.
- décrire ses comportements personnels en cas de conflit et présenter les conséquences qui en résultent.
- sur la base d'un fil conducteur, préparer, réaliser et évaluer des entretiens et en déduire des mesures.
- décrire ses comportements personnels en cas de conflit et mettre en œuvre les conséquences qui en résultent.

D

Prévention des conflits

- Que faire pour que les conflits soient abordés plus tôt ?
- Comment éviter les conflits en amont ?

Objectifs pédagogiques

L'apprenant doit

- connaître les méthodes de prévention des conflits.
- identifier les potentiels de conflit.
- définir les règles du jeu pour le comportement dans les situations de conflit et les communiquer au sein du groupe.

Acquisition de compétences

L'apprenant résout les conflits existant dans son groupe en tenant compte de chaque situation.

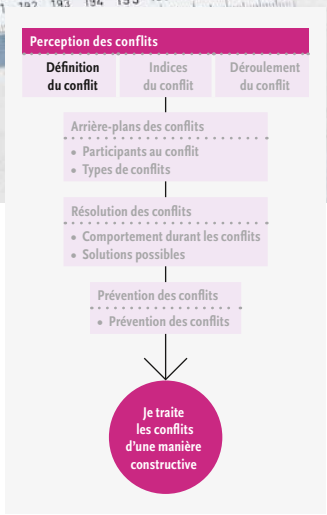
A

UNITÉ

PERCEPTION DES CONFLITS

L'apprenant doit

- **expliquer la différence entre les désaccords et les conflits.**
- **reconnaître et décrire les indices de conflit chez soi et dans le groupe et les analyser.**
- **reconnaître et évaluer les possibilités d'évolution ultérieure du conflit.**



1 Définition du conflit

De quoi s'agit-il?

Lorsque des individus se fréquentent et entrent en rapport les uns avec les autres, ils ont des besoins, des intérêts et des points de vue différents. C'est pourquoi les divergences d'opinion, les malentendus ou les discussions sur des conceptions différentes font partie de leur quotidien. Il est important d'avoir conscience de la diversité des gens et des difficultés qui peuvent en découler. Cependant, toutes les tensions entre des personnes ne sont pas des conflits. Souvent, ils parviennent relativement vite à un éclaircissement, et par conséquent à une résolution du désaccord en clarifiant les faits, voire en présentant des excuses. Pour régler les conflits, il faut par conséquent d'abord déterminer si la situation constitue réellement un conflit, et le cas échéant comment celui-ci a vu le jour. Originellement, le terme « conflit » provient du latin « confligere » et signifie « se heurter ».

Un conflit signifie

- percevoir divergence subjectivement.
- des différences injustifiées.
- qu'une partie est dérangée.

Les exemples suivants montrent que ça n'est pas toujours simple de définir la frontière entre un conflit sérieux et une simple divergence d'opinion.

Tentez de déterminer si la situation présentée constitue réellement un conflit, ou s'il ne s'agit « que » d'un désaccord ou d'une tension.

Y a-t-il un conflit avec le voisin de table ?

Exemple

Urs passe une soirée agréable avec des amis. Ils parlent de musique. Un de ses amis est un mordu de musique folklorique. Urs préfère écouter du rock et ne supporte pas la musique folklorique.

Y a-t-il un conflit avec le collègue du service financier ?

Exemple

Walter est chargé de rendre le rapport annuel jusqu'à la fin de la semaine. À cet effet, il a besoin de chiffres que sa collègue du service financier doit fournir. L'arrangement est que la collègue fournisse les données jusqu'à aujourd'hui midi, afin que Walter ait encore suffisamment de temps pour écrire le rapport. Le matin, le chef annonce que la collègue est malade. Walter ne recevra par conséquent pas les chiffres nécessaires aujourd'hui. Ainsi, il ne parviendra pas à établir le rapport annuel dans le délai imparti.

Y a-t-il un conflit avec le garçon ?

Exemple

Beat est assis au restaurant et commande une escalope avec des frites. Le garçon lui amène une escalope à la crème.

Y a-t-il un conflit avec la colocataire ?

Exemple

Maria lave toujours sa tasse de café juste après l'avoir vidée. Elle ne supporte pas de voir de la vaisselle sale dans la cuisine. Son amie pose d'abord la vaisselle dans la cuisine et attend qu'un amas considérable se forme, afin qu'il vaille vraiment la peine de la laver. La vue de la vaisselle sale ne dérange absolument pas l'amie.

Y a-t-il un conflit avec le chef de groupe ?

Exemple

Pendant l'appel principal, le sgtm chef Lombi critique le chef de groupe Fritschi devant ses subordonnés. Il se sent agressé et déconcerté, mais n'ose pas en parler au sgtm chef Lombi. Il préfère prendre ses distances. Le sgtm chef le remarque et lui en parle. Il répond : « Je n'ai aucune idée de ce dont vous parlez. »

1.1 Qu'est-ce qu'un conflit ?

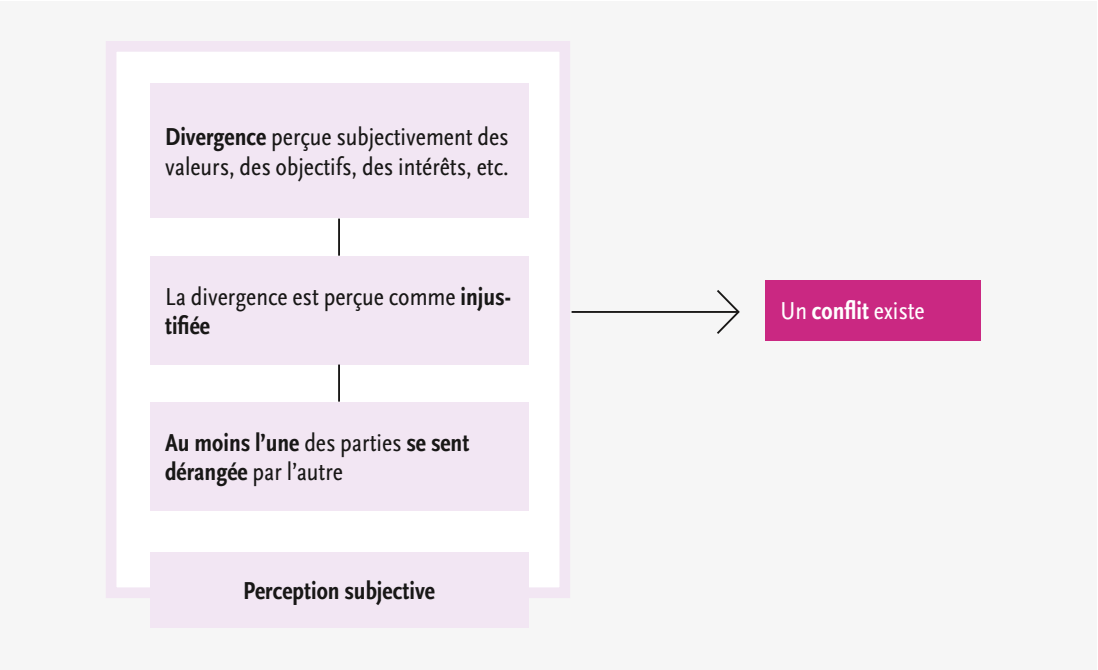


Figure n° 2 :
La définition du conflit

Les conflits entre personnes sont dus à l'incompatibilité des intérêts **perçue d'une manière subjective (divergence)** et au manque **de justifications des affirmations ou revendications** de la partie opposée. Il existe un autre critère que tous les conflits ont en commun : croire que l'affimation ou la revendication de la partie adverse est injustifiée.

Au moins l'une des parties **se sent dérangée par les activités de l'autre,** parce que ces activités ne correspondent pas à ses points de vue, ses intérêts et ses objectifs ou sont incompatibles avec ceux-ci (Blickle & Solga 2006).

L'évaluation de l'existence d'un conflit par les personnes impliquées dépend de leur perception subjective. Cette appréciation personnelle ne doit pas forcément être partagée par les tiers. Il suffit qu'une partie perçoive un conflit. Elle se sent alors agressée dans ses valeurs, et voit ses plans d'action menacés. L'incompatibilité n'a même pas besoin d'être réciproque, et il n'est pas nécessaire que toutes les parties soient conscientes du conflit naissant. Il est possible que l'« adversaire » n'ait même pas l'intention de contrarier ou de blesser l'autre. Peut-être qu'il ne le remarquera même pas. D'autre part, la personne qui perçoit le conflit ne doit pas forcément communiquer ou agir en se référant à la partie adverse.

Exemple

Sandra et Martin partagent un bureau en commun. Martin a l'habitude de commenter tout à haute voix, raison pour laquelle Sandra ne peut se concentrer sur son travail que lorsque Martin n'est pas là. Aborder le problème n'a servi à rien, parce que Martin ne parvient pas à contrôler son habitude gênante de façon consciente. Il n'existe pas non plus de possibilité de changer de bureau avec un collègue et pour Sandra, la situation devient de plus en plus intenable.

Les émotions négatives déclenchées par un conflit peuvent s'exacerber si elles restent inexprimées, et éclater dans une tout autre situation : la fameuse « goutte qui a fait déborder le vase ». Ce qui est fatal dans les conflits émotionnels, c'est en général :

- Qu'ils deviennent subjectifs (par ex. la critique ciblée sur la personne au lieu du contenu)
- Que le jugement rationnel et critique en est réduit, voire complètement étouffé
- Qu'ils entraînent des actes irréfléchis souvent regrettés par la suite

1.2 Que signifie un conflit ?

Lorsqu'un être humain est abandonné dans une situation, il est souvent pris par le conflit et il se sent forcé à le poursuivre, alors qu'il serait plus raisonnable d'arrêter. Les deux parties du conflit ont une image d'elles-mêmes qu'elles présentent vers l'extérieur. Au cours du litige, ça devient de plus en plus difficile de réviser cette image partiellement ou complètement. C'est le point de non-retour. Les ressources en tous genres déjà investies sont beaucoup trop nombreuses, la probabilité ou l'importance du gain a ainsi été quasiment réduite à zéro et des efforts supplémentaires n'ont plus aucun sens pour les tiers. Il continue donc la lutte tout en sachant que c'est une erreur, parce que :

- Il n'y a plus d'alternative
- Il y a toujours l'espoir de pouvoir encore justifier les frais encourus par un gain dans un avenir lointain
- La retraite pourrait signifier perdre la face ou sa posture (la honte et la peur empêchent d'admettre des erreurs couteuses)
- Les normes sociales accentuent la persévérance et la fiabilité, plutôt que la flexibilité et la capacité d'apprendre avec ses erreurs (la retraite étant interprétée comme signe de faiblesse)

Afin de ne pas en arriver là, il est important de faire attention aux signes avant-coureurs ou aux premiers indices. Plus vite les indices de conflits naissants sont perçus et les mesures d'apaisement afin de les atténuer prise tôt, plus il est facile de résoudre les conflits.

Les principales réflexions concernant la définition du conflit sont les suivantes :

- Quels sont les différents points qui définnissent un conflit ?
- Quelles influences ont ces points ?
- Est-ce que les autres se sentent affectés par ses actions personnelles ?

Faisons le point

Les conflits entre êtres humains résultent d'une divergence ou d'une incompatibilité subjective, au minimum une des parties se sentant dérangée par les activités de l'autre, parce que celles-ci sont en contradiction avec ses points de vue et ses objectifs.

Il suffit qu'une partie perçoive un conflit. L'adversaire présumé ne doit pas forcément agir intentionnellement et il est possible qu'il n'existe même pas encore de conflit objectif.

Le conflit n'implique pas nécessairement des actes directement dirigés contre la partie adverse.

Les conflits non traités peuvent dégénérer en s'étendant à d'autres sujets et en exacerbant les émotions.

Contrôle des connaissances

1. Question
Lorsque des individus se fréquentent et entrent en rapport les uns avec les autres, ils ont des besoins, des intérêts et des points de vue différents.
Comment jugez-vous l'affirmation suivante ?
Les conflits sont dus à une incompatibilité de besoins et d'objectifs existant objectivement.
☐ Vrai
☐ Faux

2. Question
Cependant, toutes les tensions entre des personnes ne sont pas des conflits.
Laquelle des affirmations suivantes est exacte ?
Lors d'un conflit, ...
☐ ... les parties adverses agissent intentionnellement.
☐ ... le perception subjective de la divergence est décisif.
☐ ... il s'agit souvent de sauver la face.

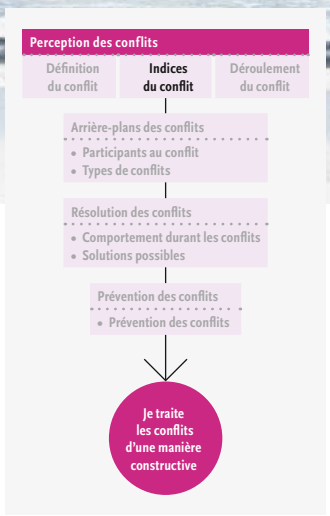
3. Question
Les conflits non traités peuvent dégénérer en s'étendant à d'autres sujets et en exacerbant les émotions.
Quelle affirmation est juste ?
☐ Les conflits abordés de manière constructive ouvrent la voie au changement.
☐ Les conflits ne peuvent pas dévier sur d'autres sujets.
☐ Les émotions peuvent enrichir la gestion des conflits.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous ne saviez pas si vous aviez seulement un différend avec une personne ou si vous étiez effectivement en présence d'un conflit. En tant que cadre, j'avais un camarade qui m'avait particulièrement frappé depuis un moment déjà. En quelque sorte, je ne me suis jamais vraiment entendu avec lui. Souvent, il faisait des remarques étranges, que je ne pouvais jamais catégoriser correctement. Cela me contrariait de plus en plus.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Je me suis proposé de ne pas rétorquer immédiatement et de prendre note des différentes observations relatives au passé au moyen d'un mindmap. À cet effet, j'ai pris note de ce que j'éprouvais (irritation, indisposition, embarras ou indifférence). J'ai réuni ainsi les points qui me préoccupaient de plus en plus.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Je me suis décidé à mener avec mes camarades un entretien afin de savoir sur quel pied danser. En effet, pour moi la question de savoir si nous étions déjà en présence d'un conflit ou seulement d'une divergence n'était pas vraiment claire, parce que je ne parvenais pas vraiment à le catégoriser, et parce qu'il m'arrive aussi de réagir avec beaucoup de sensibilité.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. La manière dont les choses fonctionnent entre nous n'est pas claire pour moi.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Pendant une certaine période, il faudrait rechercher les causes et recueillir des faits en se détachant au maximum de ses émotions, puis y réfléchir.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Il vaut la peine d'analyser de telles situations et de les clarifier à temps, avant d'en arriver à l'escalade. Il s'agit souvent d'un malentendu.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



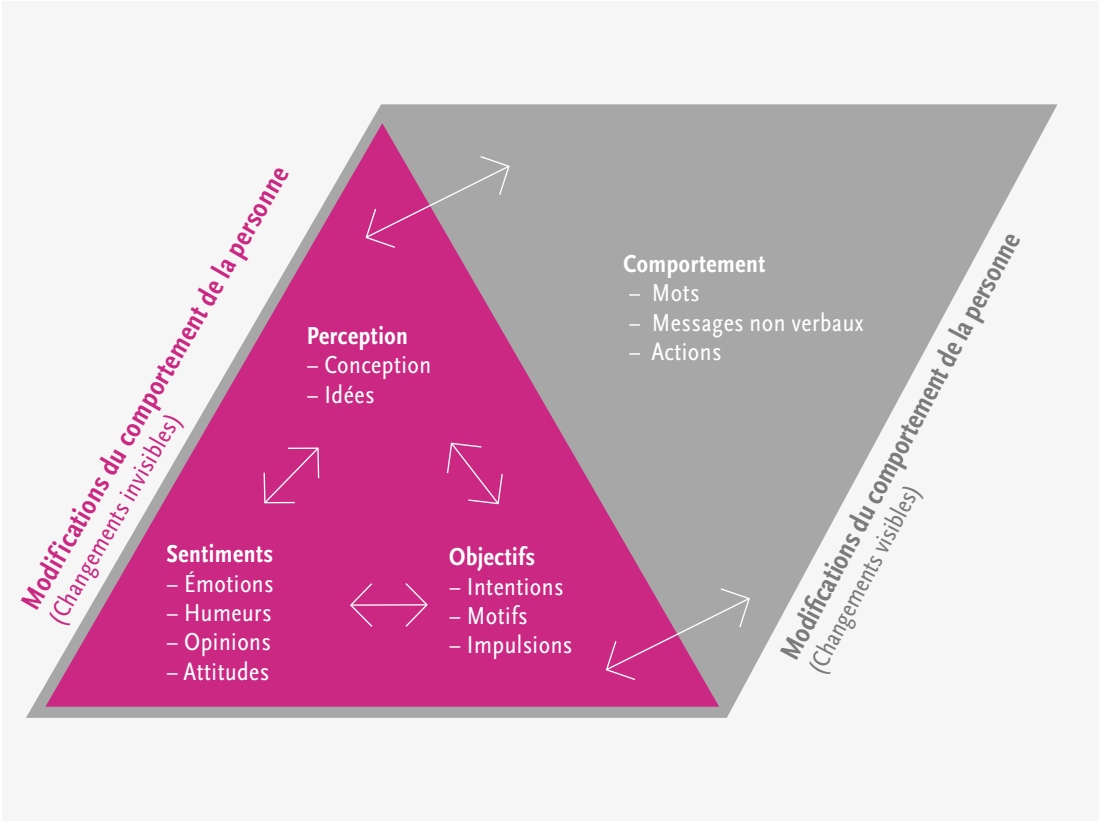
2 Indices de conflit

De quoi s'agit-il ?

Il est erroné de croire qu'un conflit s'identifie uniquement au moment où les personnes concernées se disputent. Il existe des indices peu visibles et insidieux qu'un conflit est en développement, toutefois, ceux-ci ne seront pris en considération que s'ils sont observés d'une manière consciente. Ceci est comparable à une dépression qui peut être l'indice d'une maladie. Contrairement à leurs causes, les indices d'un conflit sont visibles et rendent attentifs à la problématique posée. Pour reconnaître les conflits à temps, il convient d'être attentif à leurs signes avant-coureurs. Cela requiert de la sensibilité et de la franchise.

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 1.3

Figure n° 3 :
Indices de conflit visibles et invisibles



Voir module 1, chapitre « Contrainte et sollicitation », page 83

Dans les situations de conflit, la perception, les sentiments et les objectifs des personnes changent. Le changement devient visible par le biais du comportement. Les supérieurs hiérarchiques doivent être en mesure de reconnaitre les indices de conflit. Pourquoi cela est-il important ? Les conflits sont liés à la contrainte psychique et peuvent provoquer du stress, avec ses conséquences psychiques et physiques. En outre, toute l'énergie est consacrée au règlement du conflit, au lieu d'être utilisée pour l'accomplissement des missions. La productivité et le bien-être des participants en pâtissent également.

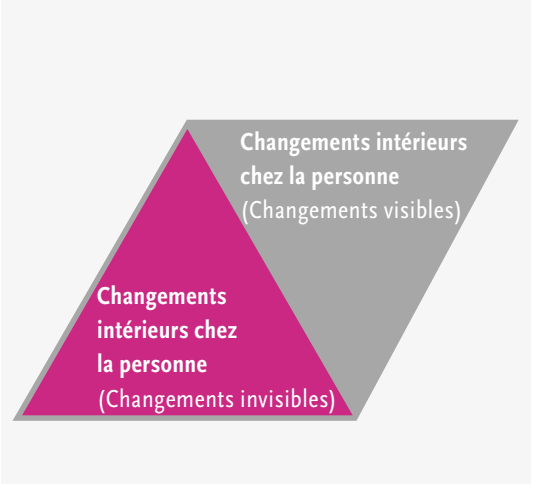
En d'autres termes, plus les premiers indices sont reconnus rapidement, plus la chance de résoudre le conflit est grande, et ceci avant même qu'il ne dégénère.

Les indices de conflit sont

- des mots signalant l'existence d'un conflit.
- des messages non-verbaux signalant l'existence d'un conflit.
- des actes signalant l'existence d'un conflit.

2.1 Changements intérieurs chez la personne

Avant que le changement ne soit perçu de l'extérieur, il a déjà commencé chez la personne.



Perception

La perception de sa propre personne et de celles qui participent au conflit est filtrée, déformée et partiale. Les conceptions et les idées qu'une personne a de l'autre et de ses traits de caractère deviennent de plus en plus négatives. Les traits de caractère ou comportementaux qui dérangent seront tout particulièrement mis en évidence et les causes du conflit seront attribuées à l'autre personne. Ce qu'une personne ne constate pas chez elle ou qu'elle atténue sera projeté d'une manière accentuée sur l'autre. Avec le temps, les parties du conflit ne peuvent plus se percevoir autrement que de la manière correspondant à leurs opinions préconçues et à leurs conceptions.

Exemple

Le sgtm chef Gubler est exaspéré par le manque de ponctualité de son sof mat. Après avoir argumenté bruyamment, Gubler tourne les talons, furieux. Il passe alors devant le dépôt de matériel et voit une hache sale traîner par terre. Le sgtm chef Gubler commence tout de suite à faire des reproches au sof mat sur son manque d'ordre. «Tu ne remets jamais le matériel en état, tu laisses toujours tout traîner ! ». En temps normal, c'est plutôt lui qui n'est pas très rigoureux avec l'ordre.

Au cours de la dispute, un déplacement de la source du conflit se produit :

- Le conflit initial portant sur un sujet déterminé est étendu à d'autres domaines qui n'étaient pas concernés. À la fin, la critique d'un comportement spécifique cède le pas à l'agression directe envers la personne.
- Puisque les attaques sont de plus en plus marquées, une reconnaissance de ses propres erreurs est d'autant moins probable. En effet, une acceptation de celles-ci constituerait un aveu de faiblesse plus important, et il faudrait reconnaître davantage d'erreurs qu'au début, lorsque la discorde était encore délimitée.
- Désormais, il ne s'agit plus de tirer le meilleur pour soi, mais de détruire l'adversaire. Lorsqu'il est clair que les deux vont perdre, la seule question qui subsiste est de savoir qui va sombrer en premier.

Sentiments

Au début, la sensibilité est à fleur de peau, puis elle s'intensifie pour produire des émotions fortes, comme par exemple des sentiments intenses de haine. L'ambiance se détériore à vue d'œil. Les sentiments peuvent aussi être contradictoires. L'estime et le mépris, ou l'antipathie et la sympathie pour la même personne sont soudain très proches. Ces sentiments contradictoires ne trouvent pas simultanément place dans l'être humain, raison pour laquelle, en cas de conflits, les sentiments positifs cèdent la plupart du temps aux sentiments négatifs. Il est également typique que les personnes impliquées ne parviennent que difficilement à se débarrasser des sentiments négatifs.

Exemple

La recr Nussbaum doit interrompre ses études pour accomplir son service. Elle entre par conséquent au service sans motivation. Une bonne relation se développe avec le lt Kocher, les deux ont diverses conversations personnelles ensemble. Un jour, le lt Kocher apprend à sa recrue qu'elle doit continuer. Mais cela ne l'intéresse pas. À partir de ce moment, Nussbaum trouve le lt idiot, dominant et insensible.

Objectifs

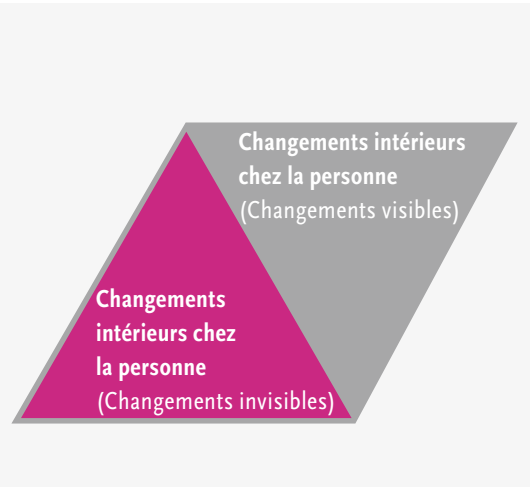
Les conflits provoquent une fixation sur ses propres intérêts. À chaque étape suivante, la marge de manœuvre perçue se rétrécit. Les personnes impliquées finissent par penser qu'il n'existe que très peu d'alternatives, voire une seule, dont elles ne démordent pas et pour laquelle elles luttent.

Lorsqu'au cours d'un conflit des propos insultants sont échangés, il en résulte une spirale de violence menant à des offenses mutuelles, qui ne semble plus contrôlable volontairement par les participants et entraîne en eux des émotions négatives. Les buts se déplacent de la discussion objective à la destruction personnelle. Si au début une personne avait l'intention d'être agréable à l'adversaire et de trouver une solution commune, à présent la seule impulsion qu'elle ressent est celle de nuire à l'autre.

Exemple

Klaus et Tina travaillent tous deux dans un magasin de peintres et obtiennent une commande spéciale. Ils discutent de la manière dont celle-ci doit être exécutée. Klaus a une opinion totalement différente de Tina à ce sujet. Après une longue dispute, Tina s'impose et le travail est réalisé selon ses intentions. Les deux ne se parlent plus. Klaus ne voit plus qu'une solution, à savoir que Tina quitte l'entreprise. Il la dénigre auprès du chef et des collègues afin de provoquer un licenciement rapide.

2.2 Modifications du comportement de la personne



Comportement

Les changements des facteurs psychiques deviennent visibles dans le comportement des personnes. Dans les situations conflictuelles, les messages aussi bien verbaux que non verbaux changent : se traiter de façon inamicale et destructive. Une personne perçue comme patiente et réfléchie devient subitement nerveuse, elle a recours aux insultes, voire à la violence. Cela étant, un comportement différent n'est pas forcément un indice de conflit. Il n'est pas non plus toujours possible de déterminer lequel des facteurs psychiques cause le changement de comportement. De par le fait que la perception, les sentiments et les objectifs s'influencent mutuellement, il est particulièrement difficile de tirer des conclusions sur la base d'un unique facteur et de comprendre ce qui se passe dans la tête de cette personne.

Les changements comportementaux s'expriment de multiples manières. Quelques exemples sont énumérés ci-après.

Voir module 3, sous-chapitre « La communication verbale », page 38

sous-chapitre « La communication non verbale », page 45

Changement de la communication verbale et non-verbale

- L'intonation change, des sarcasmes, de fausses convivialités, des convivialités exagérées, du mépris font leur apparition
- Des piques, des taquineries, une communication agressive
- Des argumentations au niveau émotionnel
- Des contradictions entre les messages verbaux et non-verbaux

Exemple

«Il est superflu d'en discuter. **Je** n'en ai de toute manière pas le temps. »

- Sur la base d'accusations complexes, des reproches de plus en plus simples seront formulés. Des affirmations sans justifications seront émises. Un détail sera exagéré. Des mots comme « toujours », « de toute façon » et « continuellement » seront utilisés. Des exagérations, des généralisations, des descriptions « tout blanc – tout noir » auront pour objectif de blesser la personne au niveau de la relation. Si les deux personnes se sentent blessées, une spirale négative les entraînera de plus en plus loin dans le conflit. Lorsque la partie adverse cherchera à ramener le débat au niveau du contenu/du sujet, la discussion n'évoluera pas car celle-ci continuera à se poursuivre au niveau atteint et que chacun suivra son propre chemin.

Exemples

Phrases typiques dans une telle situation :
- « **Tout** le monde me critique sans cesse ! »
- « Je dois **toujours** tout faire ! »
- « **Personne** ne me soutient ! ».
- « Je le savais depuis le début et l'ai toujours dit ! »

- En changeant de sujet, la véritable source du conflit est évitée en focalisant sur autre chose. Toutes les discussions sont menées sur des détails sans importance.

Exemple

«Vu que tu parles justement de ta dernière croisière, ça me rappelle que j'ai lu hier un article dans le journal sur un accident de bateau. Ne trouves-tu pas qu'il faudrait limiter le nombre de bateaux sur les lacs ? »

Autres escalades

- Insulter, diminuer, tourner les déclarations en ridicule
- Ne pas répondre aux questions, interrompre les conversations d'une manière abrupte
- Gestes et regards méprisants, tourner les talons, bâiller ostensiblement, etc.
- Sabotage, retenir des informations fondamentales

Exemple

«Tu ne crois tout de même pas que je vais réagir à ces foutaises ! »

Référence à des règles ou des lois

- Observation obstinée des directives, des prescriptions
- Respect rigoureux des horaires de travail, grève du zèle
- Ignorer les influeces situatives

Exemple

«Mon contrat de travail ne parle pas d'heures supplémentaires. Quelqu'un d'autre peut faire cela. D'ailleurs, il est déjà 17 heures.»

Perte de motivation

- De plus en plus d'inattention, de manque d'intérêt, de trainasserie, de manque de ponctualité, de grève du zèle, excuses lorsqu'un ordre n'a pas été exécuté
- Absences fréquentes de collaboratrices et collaborateurs pour maladie
- Prolongement excessif des rendez-vous à l'extérieur et des déplacements professionnels
- Nombreux licenciements

Exemple

Le sdt Clément est souvent loué par son supérieur hiérarchique pour son travail expéditif à la cuisine. Un jour, lors de la permission, une querelle éclate entre lui et le four Bonjour. À partir de ce moment, le sdt Clément fait l'objet de remarques caustiques même à la cuisine, parce qu'il n'exécute plus que les tâches tout à fait indispensables.

Formation de cliques

Voir module 5, unité B «Dynamique de groupe», page 42

Certains membres d'un groupe se joignent à des «personnes partageant les mêmes idées qu'eux». Les individus appartiennent soit au groupe A, soit au groupe B. La distinction avec les autres est fortement accentuée, c.-à-d. «nous sommes les bons, les autres sont les mauvais!».

Exemple

Groupe A
«En fait vous n'avez aucune idée de notre travail. Nous pouvons facilement renoncer à votre aide.»

Groupe B
«De toute façon nous ne voulons rien avoir à faire avec **ceux-là**.»

Voir module 3, chapitre «Entretiens difficiles», page 101

Les changements de comportement mentionnés ne sont pas un signe absolument sûr de conflit. Si toutefois plusieurs signaux apparaissent simultanément et constamment sur une longue période, un supérieur doit être attentif. Il ne s'agit pas forcément d'un conflit. Parfois, une personne peut aussi changer son comportement en raison d'une maladie ou de problèmes dans sa vie privée.

Dans tous les cas, il est important d'aborder la question du comportement problématique, et si nécessaire, de rechercher les solutions possibles. En effet, l'énergie considérable gaspillée pour venir à bout des tensions existantes fera défaut aux personnes concernées dans les domaines liés à leurs missions ainsi, leur motivation et leur productivité en souffrira énormément. Un éclaircissement de la situation soutiendra la personne concernée et soulagera son entourage.

Les principales réflexions concernant les indices de conflit sont les suivantes :

- Est-ce qu'un conflit est remarqué lorsqu'il y a un ébauchement ou seulement lorsqu'il est déjà conséquent ?
- Dans quels domaines est-ce qu'une personne identifie des changements chez elle et chez les autres ?
- Est-ce qu'on ose évoquer les signaux d'un conflit et d'en parler avec la personne concernée ?

Faisons le point

Les conflits entraînent des changements chez l'être humain qui ne sont pas visibles pour les autres. Ceux-ci concernent :

- La perception (conception, idées)
- Les sentiments (émotions, humeur, opinion, attitude)
- Les objectifs (intentions, motifs, impulsions)

Les modifications internes se révèlent dans le comportement. Dès lors, les comportements problématiques sont considérés comme des indices de conflit. Qu'il s'agisse de difficultés dans la vie privée ou de frictions relationnelles, le supérieur hiérarchique ou une personne du même rang est tenue de s'adresser aux personnes concernées et de soulager ainsi l'entourage, afin que le bien-être et la productivité ne pâtissent pas de tensions irrésolues.

Contrôle des connaissances

1. Question
Il est erroné de croire qu'un conflit s'identifie uniquement au moment où les personnes concernées se disputent.
Quels changements invisibles de la personne se produisent-ils durant les conflits ?
☐ La maîtrise de soi
☐ Les sentiments
☐ La perception
☐ La compréhension sociale
☐ Les objectifs

2. Question
Les changements comportementaux s'expriment de multiples manières.
Comment des comportements problématiques peuvent-ils s'exprimer en indices de conflit ?
☐ Messages non verbaux
☐ Paroles
☐ Visions
☐ Intentions
☐ Actions

3. Question
Pour reconnaître les conflits à temps, il convient d'être attentif à leurs signes avant-coureurs.
Pouvez-vous citer deux conséquences possibles de conflits interpersonnels ?
☐ Perte de motivation
☐ Formation de cliques
☐ Création de solutions
☐ Exclusion du groupe

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez constaté un changement dans le comportement d'une personne. J'étais dans une chambre avec cinq camarades. Nous avions cinq jours de formation difficiles derrière nous, avec très peu de sommeil. L'atmosphère entre deux camarades était très tendue.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai entendu que les deux se faisaient des reproches mutuels. Le camarade Müller accusait le camarade Meier de se dérober à tout. Le camarade Meier ripostait que le camarade Müller se mettait toujours en avant. J'ai ensuite observé que le camarade Müller jetait le sac à dos de combat du camarade Meier dans un coin, après quoi le calme est revenu.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Je me suis demandé si je devais intervenir. Étant donné que le calme était revenu, j'ai décidé de ne rien entreprendre pour le moment. Je voulais continuer d'observer la situation le lendemain, après que nous ayons dormi un peu.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. J'ai décidé de ne pas intervenir immédiatement dans le conflit, mais de continuer à l'observer.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Parfois, il est préférable de ne pas intervenir tout de suite, et d'attendre la suite des événements.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? À l'avenir également, je n'interviendrai que lorsqu'un conflit ne se résout pas de lui-même.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

3 Déroulement des conflits

De quoi s'agit-il ?

Les changements de comportement d'une personne peuvent constituer des indices observables de conflits naissants ou déjà existants. Lorsqu'une personne se sent vexée, rejetée ou mal comprise, elle prend des contre-mesures. Les personnes concernées se montent la tête mutuellement. Au début, il est possible de percevoir seulement une certaine tension, ou que les collègues s'évitent entre eux. Si toutefois ces indices sont ignorés, les divergences d'opinions se développeront en tensions accrues et finalement en conflits avert. C'est pourquoi il est utile de connaître le déroulement des conflits de manière à mettre en œuvre un traitement de ceux-ci aussi précoce que possible et ainsi éviter une escalade supplémentaire.

Voir unité C, « Résolution des conflits », page 72

Le déroulement du conflit signifie,

- connaître les différentes phases d'un conflit.
- mettre en oeuvre un traitement.

Exemples

- Le chien de Mme Stettler fait ses besoins de préférence dans le jardin du voisin Callasso. Étant donné que M. Michaud a horreur des crottes de chien dans son jardin, il demande à Mme Stettler de prendre son chien en laisse. Celle-ci ignore la demande. Elle ne voit pas de problème et laisse faire son chien. Il s'ensuit des invectives, puis des insultes mutuelles, jusqu'à la calomnie. Les deux se retrouvent alors au tribunal.
- Le lt Brodard veut que ses chefs de groupe participent à leur formation NBC en tenue de protection, comme toutes les recrues. Pourtant, les chefs de groupe ne voient pas pourquoi ils devraient faire cela en tant que sous-officiers. Ils considèrent cela comme une chicane, et ne prennent plus les exercices au sérieux. En réaction à cela, le lt Brodard contrôle et corrige d'autant plus ses chefs de groupes. La tension augmente et des méchancetés réciproques sont même proférées devant les recrues. La performance de toute la section diminue rapidement.

En ne prêtant pas attention aux premiers signaux, cela peut aboutir à un processus de conflit qui ne pourra être enrayé que difficilement. Un proverbe dit : « La mauvaise graine a la vie dure ! ». En ignorant les signaux d'un conflit, le développement de celui-ci sera comparable à celui de la mauvaise herbe. Si celle-ci n'est pas arrachée avec sa racine, elle peut se propager librement. En repoussant toujours le moment de désherber, il est probable que dans un bref délai, le jardin soit complètement envahi.

Les cadres doivent être conscient des dangers inhérents à l'escalade d'un conflit. En cas de conflit, ils doivent se poser les questions suivantes :

- Que se passera-t-il s'ils ne font rien rien ?
- Sont-ils prêt à supporter les conséquences de leur non-intervention ?

3.1 Niveaux d'escalade du conflit

Le terme « escalade » signifie « évolution dangereuse » ou « intensification progressive ». L'escalade est favorisée par un comportement inadéquat des parties en conflit. Lorsque par exemple une partie devient polémique, lance des piques, ridiculise son adversaire, ne s'excuse pas, n'offre pas de réparation, alors que l'autre partie répond de la même manière à ces provocations et que les deux refusent de faire des concessions, une spirale de représailles est amorcée. Voici d'autres facteurs qui accentuent cette tendance :

- Les positions défendues revêtent une grande importance personnelle pour les adversaires
- Le conflit est perçu comme sans issue : une solution juste pour les deux parties semble être hors d'atteinte
- Méfiance réciproque
- Chaque possibilité de consolider son avantage par rapport à l'adversaire est utilisée
- Le conflit est idéologisé, et il est ainsi hissé au niveau des droits fondamentaux ou non négociables (lutte des sexes, les religions, les nations, etc.)

Le modèle des phases selon Glasl (2002) ne décrit pas l'escalade du conflit comme étant une ascension vers le niveau le plus élevé, mais au contraire, comme étant une descente vers la forme la plus profonde et la plus destructive de la dissension. Si un conflit n'est pas perçu et réglé lors de ses prémices, il se développera ou escaladera.

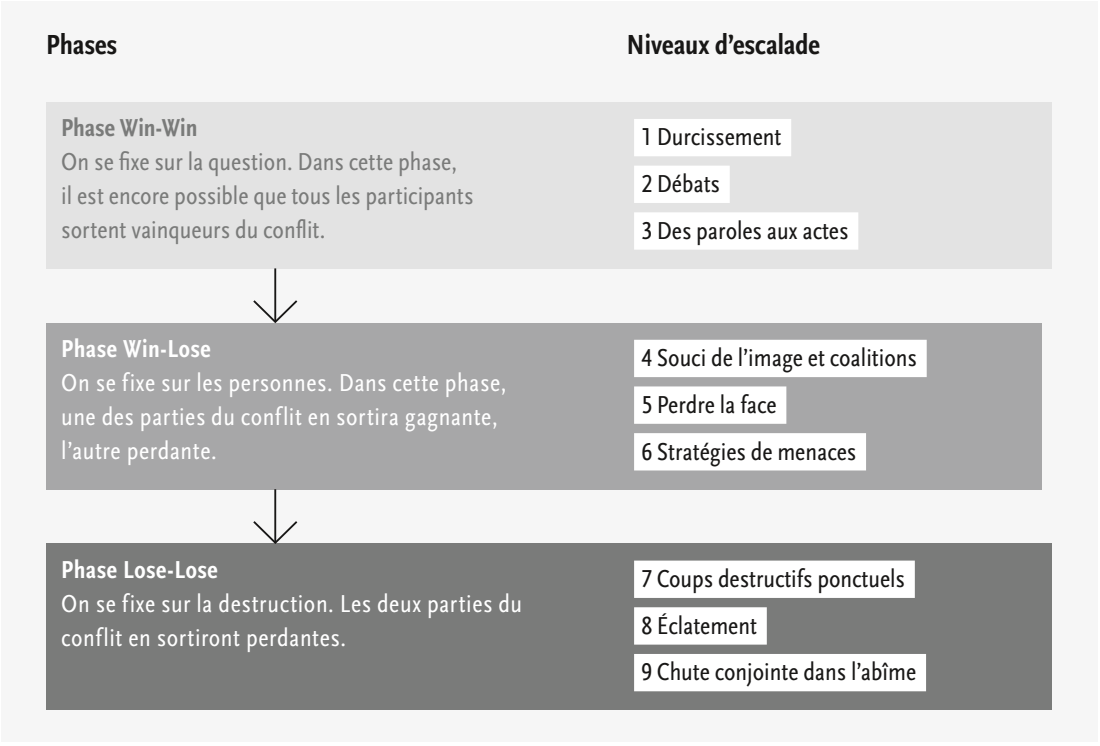


Figure n° 4 :
Les neufs niveaux d'escalade

Dans le modèle, trois phases de trois niveaux chacune sont distinguées. Ces niveaux et leurs caractéristiques sont décrits ci-après.

Phases	Niveaux d'escalade
Phase Win-Win	1 Durcissement 2 Débats 3 Des paroles aux actes

3.1.1 Durcissement

Il y a des tensions et les rapports mutuels sont crispés. Toutefois il y a encore une volonté de discussion et de coopération. Dans cette phase, les premières émotions négatives voient le jour, parce que quelqu'un se sent harcelé par son adversaire et qu'il perçoit ses propres droits comme potentiellement menacés (ce qui n'est toutefois pas le cas). C'est pourquoi il veille aussi à ce que ses besoins, intérêts et objectifs soient pris en considération et exercent une influence sur la prise de décision.
Lorsque les participants sont prêts à communiquer entre eux de façon ouverte et sincère, il est possible de parvenir à une solution satisfaisante pour les deux parties. Ceci à condition que les valeurs et les besoins de chacun soient négociables et permettent des compromis.

Exemple

Situation initiale
Le lt Bader a deux subordonnés, Rolf et Matthias, qui viennent du même village. Les deux jeunes hommes ont des points de vue tout à fait différents qu'ils ont déjà manifestés également en présence de tiers. À l'ER, Rolf et Matthias sont répartis dans la même école et la même section. Le lt Bader remarque que les deux tentent de s'éviter. Un jour, alors qu'ils doivent aménager ensemble leur poste de travail, Bader constate que Rolf et Matthias ne se parlent presque plus.

3.1.2 Débat

Les parties adoptent des attitudes plus dures et ne craignent pas les attaques verbales afin d'imposer leurs propres points de vue. Dans les conversations, les deux parties se dénigrent mutuellement et elles font des déclarations blessantes. Le ton devient arrogant et sentencieux. Les participants n'écoutent plus les arguments de la partie adverse. Il devient plus important d'avoir raison.

Si la relation des acteurs du conflit est encore bonne, une solution commune peut être trouvée.

Exemple

Quelques jours plus tard, le lt Bader entend les deux hommes discuter assez fortement entre eux. Ils veulent tous les deux aménager un poste de travail. Étant donné qu'il n'y a pas assez de matériel, Rolf et Matthias débattent le partage. Ils ne parviennent à s'entendre qu'avec difficulté.

3.1.3 Des paroles aux actes

Parler ne sert plus à rien. En raison de leur frustration, les participants « prennent l'affaire en main »: ils passent des paroles aux actes. Les parties commencent à exercer des pressions réciproques en se mettent devant le fait accompli. Puisqu'elles ne se parlent plus, les messages non verbaux prennent davantage de poids. Ceci entraîne des mauvaises interprétations. La compréhension diminue. Les parties se replient sur elles-mêmes, se différencient et excluent les personnes qui pensent autrement.

Si les participants parvenaient à comprendre que les deux côtés doivent faire des concessions, le conflit pourrait encore se résoudre. À ce niveau, cela n'arrivera guère sur initiative personnelle. Dans ce cas, il faut l'impulsion d'une personne neutre.

Exemple

Aujourd'hui, l'instruction aura de nouveau lieu. La veille, Rolf a dû céder. «Attends un peu, Matthias, aujourd'hui tu vas voir!», pense-t-il, et se rend aussi tôt que possible sur la place de travail. Il prend tout le matériel pédagogique et aménage son poste avec celui-ci. Matthias est furieux, parce qu'à présent il n'a plus de matériel pour son instruction et se ridiculise devant la troupe.

Phases	Niveaux d'escalade
Phase Win-Lose	4 Souci de l'image et coalitions 5 Perdre la face 6 Stratégies de menaces

3.1.4 Souci de l'image et coalitions

La diffusion de rumeurs reigne. Des clichés de l'adversaire se forment et les parties s'attribuent mutuellement des rôles négatifs, par ex. «nous sommes les bons, les autres les méchants». Les valeurs et principes des autres sont déclarés moralement répréhensibles. Les opinions négatives à l'égard des autres ne peuvent plus être corrigées, même par des expériences positives. Les attitudes des parties sont inflexibles et tendent au fanatisme: « C'est comme ça, il n'est pas possible que ce soit autrement. » Comme il s'agit à présent de victoire ou de défaite, les parties du conflit cherchent des alliés pour leur position.

Exemple

Quelques jours plus tard, le lt Bader entend Matthias dire à une recrue: « Ne trouves-tu pas aussi que Rolf est un type impossible? Comme il fait toujours l'important, manque d'égards envers ses camarades et croit avoir la science infuse! Avec cette attitude égoïste, je suis sûr qu'il n'ira pas loin non plus au niveau professionnel. Moi en tout cas, je ne peux pas le supporter! Et toi?»

3.1.5 Perdre la face

Les attaques sont à présent directes. Les vexations et les offenses deviennent quotidiennes. Plus une partie profère des méchancetés à l'égard de l'autre, plus la riposte est forte. La disposition à la violence augmente et les partisans risquent d'en venir aux mains.

Exemple

La semaine suivante, Rolf et Matthias se croisent au service de parc. Avec un ricanement méchant, Rolf dit: « Alors, c'était sympa d'instruire sans matériel? Bon, tu es de toute façon incompétent, que ce soit avec ou sans matériel!» Matthias rétorque: « Au moins je ne suis pas une brute épaisse comme toi!»

3.1.6 Stratégies de menaces

Les événements sont dominés par les menaces et les contre-menaces. En se posant des ultimatums, les parties s'engagent mutuellement dans un cul-de-sac : «si …, alors … ».

Exemple

Le soir, Rolf et Matthias se rencontrent au souper. Matthias dit si fort que tout le monde l'entend : « Si vous laissez cette chiffe molle là-bas s'approcher de moi, il va y avoir du grabuge ! » Rolf répond : « Tu veux que je t'arrange ? Tu vas voir, tu ne perds rien pour attendre ! »

Phases	Niveaux d'escalade
Phase Lose-Lose	7 Coups destructifs ponctuels 8 Éclatement 9 Chute conjointe dans l'abîme

3.1.7 Coups destructifs ponctuels

L'adversaire n'est plus vu comme un être humain, mais réduit à une «chose». L'atteinte vise des domaines précis, elle sera considérée comme réussie tant que le dommage subi par son auteur est moindre par rapport au dommage subi par l'adversaire.

Exemple

Lors de la sortie suivante, Matthias se rend dans un bar. Peu après, Rolf entre dans le bar, va au comptoir, saisit la chope de Matthias et lui vide sans hésiter sa bière sur la tête. Celui-ci réagit avec un violent coup de pied à Rolf. Le barman voit cela et met Rolf à la porte.

3.1.8 Éclatement

On poursuit intensivement la destruction et la désagrégation de la partie adverse. Les parties aimeraient s'éliminer mutuellement. L'action de destruction a lieu à grande échelle, soit «coup sur coup». Dans le vocabulaire des parties apparaissent des mots comme «liquider» et «anéantir».

Exemple

Sur le chemin de la caserne, Matthias passe devant poubelle pour déjections canines. Il y prend un sachet. À la caserne, il l'ouvre et le vide sous la couverture de Rolf. Peu après, ce dernier entre dans le dortoir et remarque la vacherie. Sans réfléchir longtemps, il se dirige vers l'armoire de Matthias, prend des objets personnels de celui-ci et les jette par la fenêtre.

3.1.9 Chute conjointe dans l'abîme

Le point de non-retour est atteint. La destruction totale de l'adversaire est acceptée au prix de l'autodestruction. En tombant soi-même dans l'abîme, il est normal de vouloir aussi y emmener les autres. Il n'y a plus de différences entre les parties du conflit et les personnes neutres.

Exemple

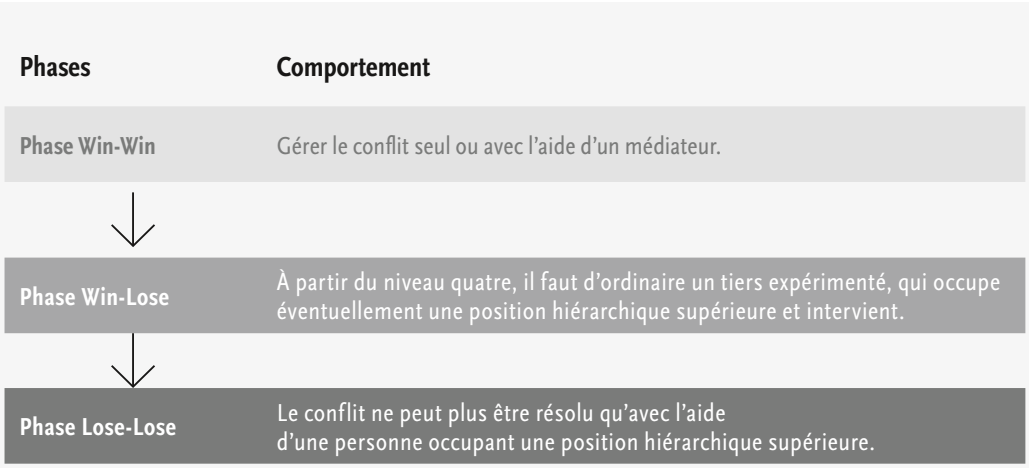
Lorsque Matthias réalise que parmi les objets que Rolf a jetés par la fenêtre se trouve sa montre préférée, il se rue sur Rolf. La bagarre ne prend fin que lorsqu'ils sont séparés par leurs camarades. Les deux sont tellement amochés qu'ils doivent être emmenés à l'hôpital. Diagnostics : des côtes froissées, une commotion cérébrale, des lèvres éclatées et un poignet cassé.

3.2 Comportement lorsque des conflits dégénèrent

En cas de conflit, le cadre se voit dans l'obligation de décider s'il assume lui-même le rôle de médiateur. Beaucoup de gens se sentent dépassés parce qu'il leur manque souvent les connaissances spécialisées dans ce domaine. Dans ce cas, il est indiqué de faire appel à un tiers, car le fait d'être dépassé dans la résolution de conflits est plus néfaste que profitable.

Il n'y a pas de règle universelle, mais seulement des conseils relatifs à l'opportunité d'un soutien. Lorsqu'une personne décide d'aborder le conflit elle-même, il est utile qu'elle consulte à la page 89 le chapitre «Solutions possibles» qui décrit en détail la marche à suivre.

Figure n° 5 : Comportement lorsque des conflits dégénèrent



Les principales réflexions concernant le déroulement des conflits sont les suivantes :

- A quel niveau se situe le conflit en cours ?
- Est-ce que le conflit est gérable, faut-il faire appel à l'aide d'un tiers ?

Faisons le point

Le modèle des phases du déroulement d'un conflit

Phase	*Le conflit est focalisé sur…*	*Niveaux*
Win-Win	… la question	1. Durcissement 2. Débats 3. Des paroles aux actes
Win-Lose	… les personnes	4. Souci de l'image et coalitions 5. Perdre la face 6. Stratégies de menaces
Lose-Lose	… la destruction	7. Coups destructifs ponctuels 8. Éclatement 9. Chute conjointe dans l'abîme

S'il n'existe pas de règle universelle, il est en revanche conseillé de faire appel à un médiateur tiers à partir de la phase Win-Lose.

Contrôle des connaissances

1. Question
Lorsque des êtres humains se côtoient, des tensions ou des conflits finissent toujours par apparaître.
Pour quelles raisons est-ce inévitable?

☐ Parce que les relations engendrent toujours des difficultés.
☐ Parce que les intérêts, les objectifs et les opinions sont différents.
☐ Parce que les disputes font partie de la nature humaine.
☐ Parce que les habitudes et les tempéraments ne sont pas toujours les mêmes.

2. Question
L'escalade du conflit a neuf niveaux.
Quel est l'ordre du modèle par étapes du déroulement du conflit?

1) ..... h)
2) ..... d)
3) ..... c)
4) ..... b)
5) ..... e)
6) ..... a)
7) ..... f)
8) ..... g)
9) ..... i)

a) Stratégies de menaces
b) Souci de l'image et coalitions
c) Coups destructifs ponctuels
d) Débats
e) Perdre la face
f) Chute conjointe dans l'abîme
g) Éclatement
h) Durcissement
i) Des paroles aux actes

3. Question
Le modèle des phases ne décrit pas l'escalade du conflit comme étant une ascension vers le niveau le plus élevé, mais au contraire, comme étant une descente vers la forme la plus profonde et la plus destructive de la dissension.
De quel niveau d'escalade s'agit-il dans cet exemple?
Quelques jours plus tard, le lt Bader entend les deux hommes discuter fortement entre eux. Ils veulent tous les deux aménager un poste de travail. Étant donné qu'il n'y a pas assez de matériel, Rolf et Matthias se disputent pour le partage. Ils ne parviennent pas à s'entendre et soudain, Rolf dit : «T'as qu'à garder toute cette saloperie, espèce d'idiot ! »

☐ Des paroles aux actes
☐ Éclatement
☐ Débats

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez constaté que parler ne sert plus à rien. *Je suis chef sct, et j'ai dans ma section deux recr qui se sont menacées réciproquement. Avant la sortie, j'ai entendu l'un d'eux crier : « Si tu m'appelles encore une fois comme ça, je te démolis ! ». L'autre lui a répliqué : « Essaie toujours, tu n'as de toute façon aucun courage, espèce de lâche ! ».*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *Sur ce, j'ai convoqué les deux recrues dans mon bureau et ai exigé qu'ils mettent fin immédiatement à cette querelle. Je leur ai fait comprendre que je ne tolérais pas ce genre de comportement dans ma section. De plus, je leur ai donné un délai jusqu'au lendemain pour régler leur conflit.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *Après la sortie, un chef de groupe est venu vers moi, complètement affolé, et m'a dit que les deux s'étaient rués l'un sur l'autre. L'une des recrues avait tenté de blesser l'autre avec un couteau. Nous sommes allés dans la chambre ; heureusement, d'autres recr de la section avaient séparé les deux avant que l'un d'eux ne soit blessé.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *Deux recrues, qui étaient depuis longtemps en bisbille l'une avec l'autre et proféraient des menaces, se sont rués l'une sur l'autre après la sortie.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *J'ai négligé les premiers signaux du conflit. Ceci a entraîné un développement du conflit qui ne pouvait être enrayé qu'avec difficulté. Avant la sortie, je n'avais résolu que l'altercation momentanée, mais pas le conflit avec ses causes.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *Je dois essayer d'identifier les conflits à temps et de les résoudre en ma qualité de médiateur. Selon le degré de difficulté, je dois me demander si je dois assumer moi-même le rôle de médiateur ou si je dois demander de l'aide à un tiers. Dans le cadre des entretiens, il faut procéder à une analyse détaillée du conflit et de la situation des deux parties.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

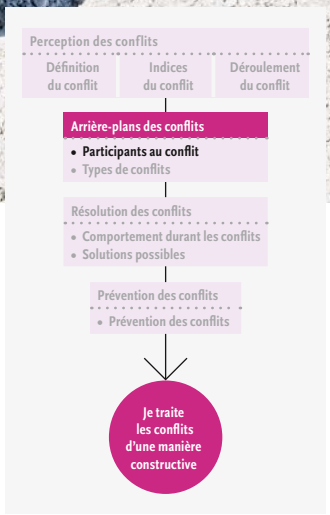
B

UNITÉ

ARRIÈRE-PLANS DES CONFLITS

L'apprenant doit

- **reconnaître et nommer les personnes impliquées dans le conflit.**
- **classer les différents conflits.**



4 Participants au conflit

De quoi s'agit-il ?

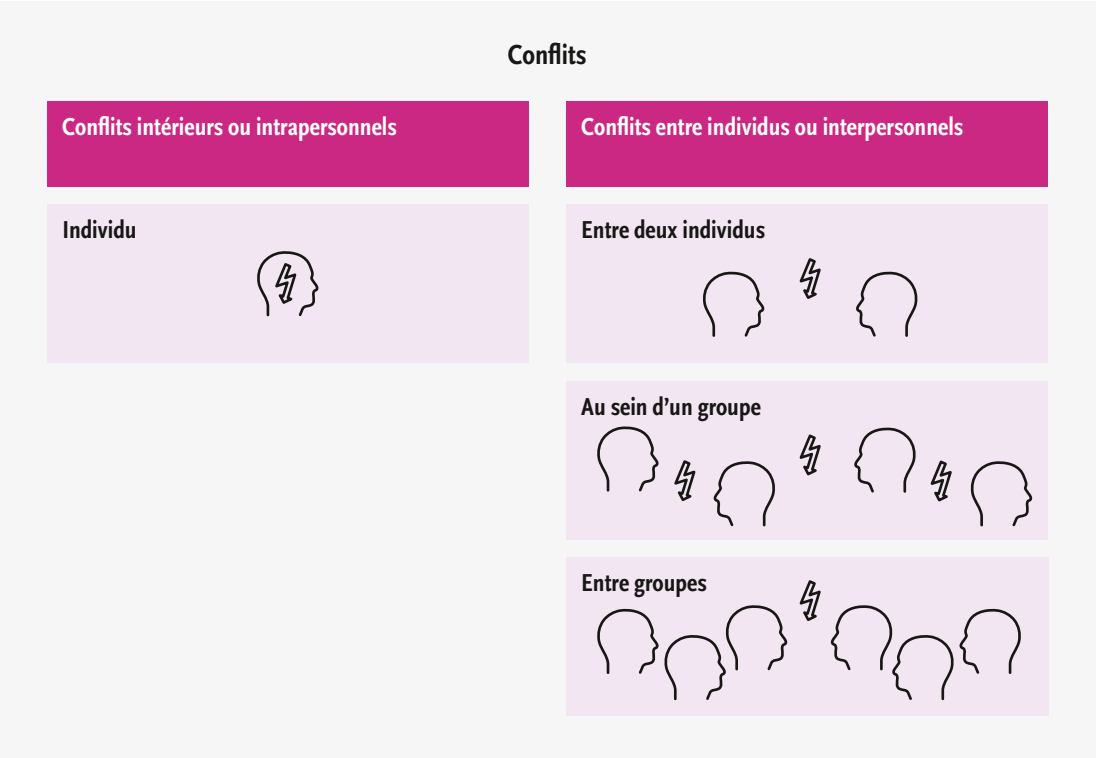
Avant que le conflit ne puisse être traité, il faut identifier quelles en sont les parties et dans quelle mesure elles sont impliquées. Les parties en conflit sont-elles deux individus ou des personnes appartenant à des groupes ? Les autres membres du groupe sont-ils étrangers au conflit mais néanmoins influencés par les événements ? Ou bien le conflit oppose-t-il des groupes entiers ? Selon la situation, la marche à suivre pour résoudre les conflits est différente.

La question de savoir qui participe au conflit semble banale au premier abord. Elle est toutefois décisive, précisément lorsque des groupes sont présents. Il ne faut pas que le conflit soit géré seulement avec une partie des protagonistes. En effet, lorsque tous les intérêts et toutes les positions ne sont pas pris en considération, la racine du conflit reste pour ainsi dire enterrée, ce qui lui permet de donner naissance à de nouvelles pousses ultérieurement.

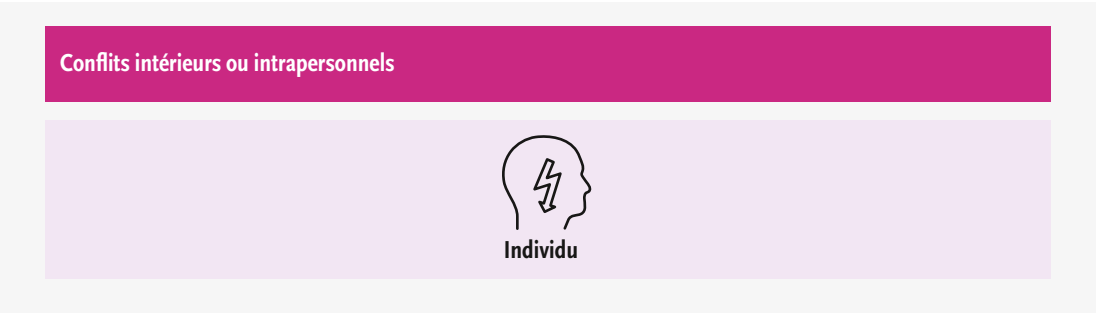
Les conflits peuvent-être

- intrapersonnels.
- interpesonnels.
- au sein d'un groupe.
- entre deux groupes.

Figure n° 6 :
Conflits intrapersonnels et interpersonnel



4.1 Conflits intérieurs ou intrapersonnels



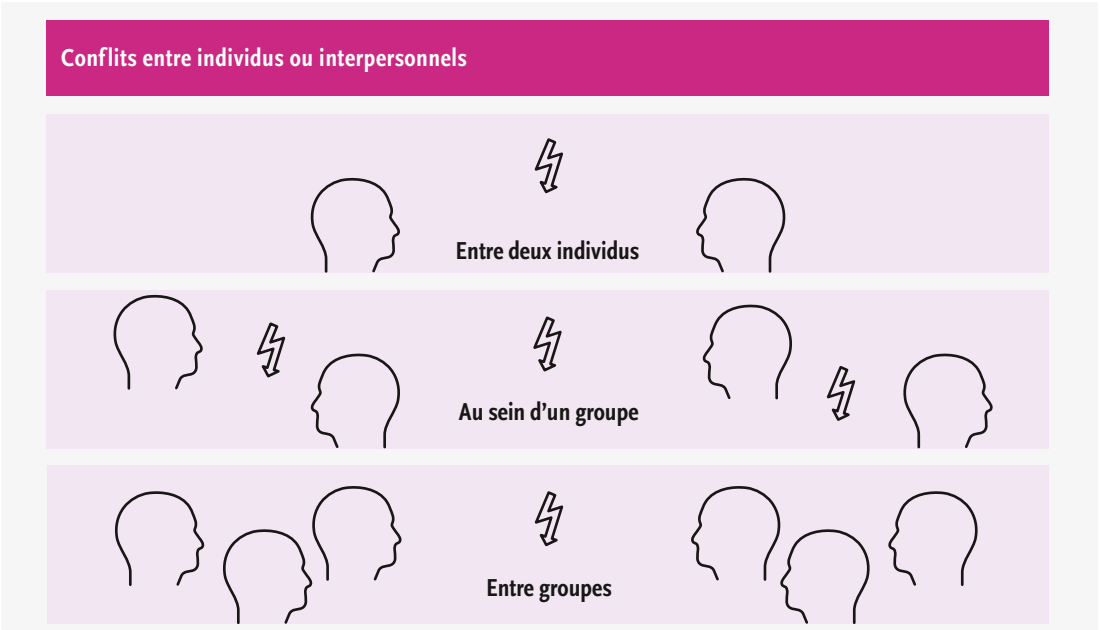
Il existe des conflits que des individus se livrent à eux-mêmes (intérieurs). Les tensions peuvent être déclenchées par des sentiments, des opinions et des besoins opposés. Souvent, une décision est recherchée. La crainte de prendre la mauvaise décision et d'en subir les conséquences entraine une pression pour agir ou trouver une solution.

Les conflits intérieurs commencent par toucher une seule personne. Mais ils peuvent également être introduits dans les groupes et peser sur les collègues. Surtout lorsque l'efficacité et le comportement de la personne affectée sont influencés par le conflit intérieur. Souvent, le conflit intérieur d'un collaborateur donne naissance à un conflit au sein du groupe, ou au moins entre collègues.

Des conflits intérieurs peuvent surgir lorsqu'il...	*Exemple*
• ... il y a le choix entre deux possibilités, les deux pouvant aboutir à un résultat positif.	• Petra a postulé à deux emplois et reçoit une réponse positive des deux entreprises. Elle aurait les mêmes avantages chez les deux employeurs. Petra se trouve dans un conflit intérieur, parce qu'elle doit choisir entre deux alternatives séduisantes.
• ... il y a le choix entre deux possibilités, les deux entraînant des conséquences négatives.	• Manuel est chef de section et doit transférer l'un de ses sous-officiers dans une autre section. Les quatre sous-officiers sont compétents, engagés et s'entendent aussi très bien avec Manuel sur le plan privé. Cette décision est particulièrement difficile à prendre pour lui.
• ... une alternative est attrayante et repoussante à la fois.	• Karin a envie d'un poste de commandement à responsabilités. En même temps, cependant, elle a peur d'être surmené ou de ne pas être à la hauteur.

Exemples

4.2 Conflits entre individus ou interpersonnels



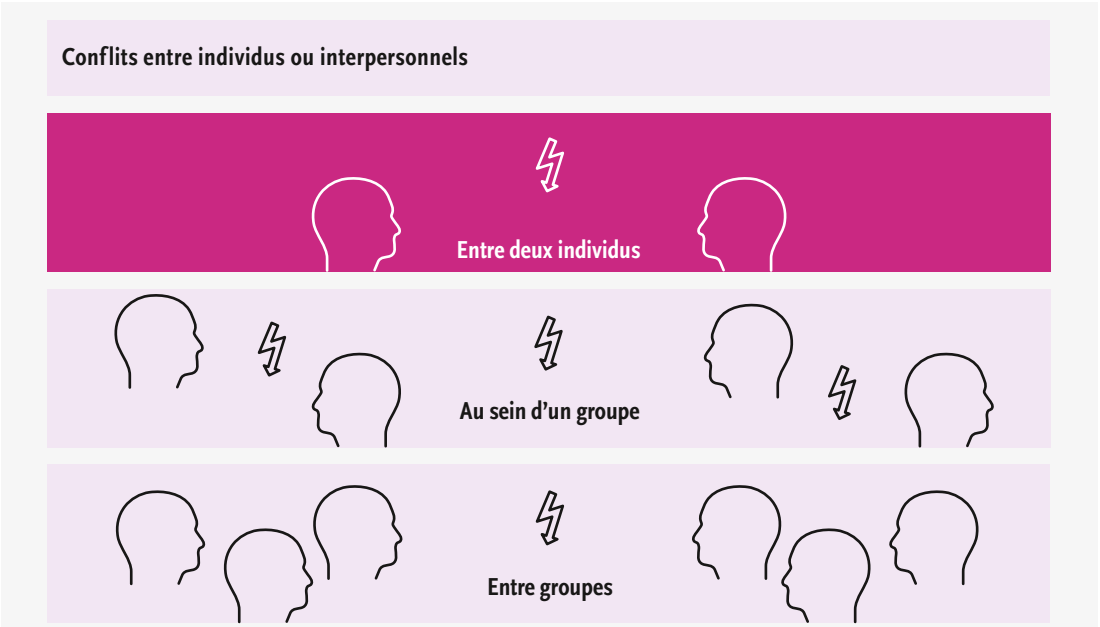
Voir chapitre « Déroulement des conflits », page 25

Conflits interpersonnels est le terme utilisé lorsque plusieurs personnes sont impliquées. Il peut s'agir de deux individus, de personnes qui se livrent un conflit au sein d'un groupe ou de deux ou plusieurs groupes hostiles. En tant que cadre, il faut être conscient que les conflits entre individus peuvent se propager et monter des groupes entiers les uns contre les autres. Pour cette raison, il est d'autant plus important d'aborder et de gérer les conflits aussi vite que possible.

Exemple

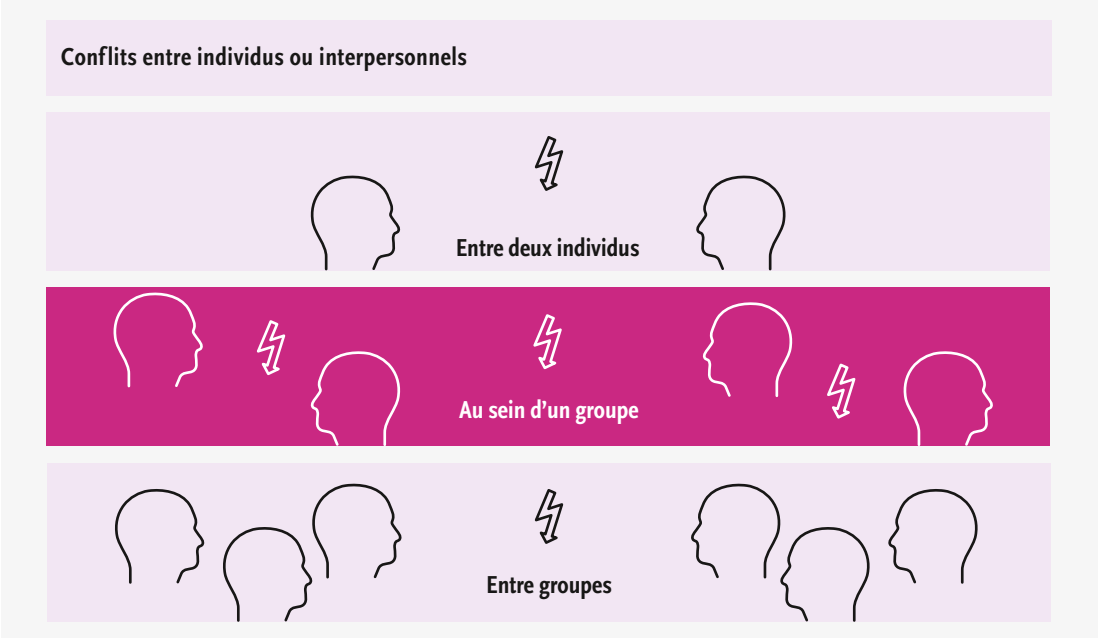
Le sgt Meier et le sgt Widmer sont dans la même section. Depuis le premier jour, ils se trouvent antipathiques. Lorsque le sgt Widmer peut prendre le commandement dans un exercice, le sgt Meier se sent ignoré et envie le succès de l'autre. Il dénigre le sgt Widmer auprès des autres camarades et le calomnie. Le sgt Widmer n'est pas prêt à accepter cela et rallie quelques camarades de son côté. En raison des piques et des disputes constantes, deux clans se forment. Ceux-ci sont tellement hostiles l'un envers l'autre que le chef de section, le lt Petzi, n'arrive presque plus à travailler avec eux.

4.2.1 Conflits entre deux individus



Le conflit entre deux individus est certainement l'une des formes de conflits les plus fréquemment observées ou vécues dans l'entourage personnel immédiat. Les cadres peuvent se retrouver aussi bien dans le rôle de médiateur que dans celui des participants. Si ils interviennent en tant qu'arbitre et souhaitent aborder le conflit, ils doivent avant toute chose vérifier si réellement personne d'autre n'est impliqué dans le conflit.

4.2.2 Conflits au sein de groupes / conflits de groupes

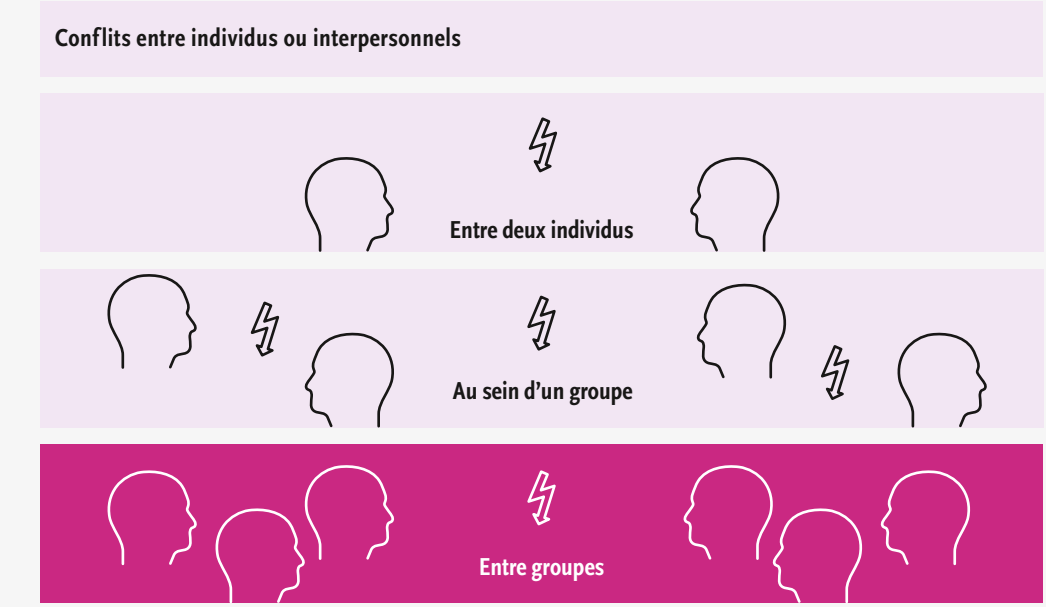


Les conflits au sein d'un groupe constituent, sous divers aspects, un défi particulier pour la gestion des conflits. Le conflit ne concerne plus uniquement des individus, mais a des conséquences sur le rendement et la satisfaction de tout un cercle social. Chacun des participants du conflit apporte d'autres facteurs qui influencent le déroulement du conflit. Les processus de la dynamique de groupe accroissent encore davantage la complexité du tout.

Voir module 5, chapitre « Le processus de formation du groupe », page 59

Les divergences d'opinions ne doivent pas être associées exclusivement avec des conséquences négatives. Comme décrit dans l'introduction, les conflits abordés de manière constructive peuvent être fort enrichissants.

4.2.3 Conflits entre groupes



Les conflits d'intérêts entre groupes recèlent un potentiel de violence énorme. Là où deux individus pourraient encore s'efforcer de trouver une solution pacifique, le conflit entre groupes a déjà dégénéré. Lorsque la responsabilité des actes est supportée par le groupe comme un tout (**diffusion de la responsabilité**), l'individu peut se cacher derrière. Il peut ainsi, ayant conscience du soutien dont il bénéficie, prendre l'initiative de faire des choses bonnes, mais aussi mauvaises qu'il n'aurait jamais faites en tant qu'individu isolé.

Pour de nombreuses personnes, **l'appartenance à un groupe** stimule l'identité, étant liée directement avec **l'estime de soi**. Bien entendu, il est possible de s'identifier à plusieurs groupes car selon le contexte, l'appartenance au groupe qui se situe au premier plan n'est pas la même.

Exemple

Pendant le service, le chef de section Schibler s'identifie à sa formation. Dans le cadre de la collaboration avec les civils, il se sent représentant de l'armée suisse. En dehors du contexte militaire, au club de football, il se considère comme membre de l'équipe A. Lors d'une réunion de famille, il appartient à la jeune génération. Dans la section féminine d'un magasin de chaussures, il fait partie de la minorité masculine.

Si l'exclusion du groupe est considérée comme une menace pour l'amour-propre, le besoin de reconnaissance par son groupe devient souvent la cause d'un comportement conforme au groupe (adapté au groupe). Plus le groupe se présente comme fermé et plus il y a de cohésion, plus les tiers lui attribuent de potentiel, aussi bien positif que négatif, et plus le groupe croit lui-même en ses propres possibilités.

Favorisation de son propre groupe

D'ordinaire, les membres d'un groupe ont une meilleure estime de leur propre groupe plutôt que d'un groupe tiers. L'effort de se distinguer par rapport aux autres est dû au fait que :

- Le groupe, ainsi que ses normes et ses valeurs, ont été intégrés à niveau de sa propre personne
- L'amour-propre d'un membre dépend de la comparaison de son groupe avec les autres groupes
- Les gens s'efforcent en principe de maintenir une image positive d'eux-mêmes. Une haute estime du groupe auquel ils appartiennent augmente le sentiment d'amour-propre

Voir module 1, unité A «Image de soi», page 8

L'identification avec son propre groupe et le souhait de se tenir à l'écart de groupes tiers recèlent un potentiel de conflit. La concurrence voit le jour dès qu'il y a des comparaisons à des niveaux pertinents (décisifs).

Exemple

Lors des tirs de combat, le gr Lazzeri a d'ordinaire des résultats un peu meilleurs que le gr Venturini. Lorsque le cdt cp promet au meilleur groupe un congé prolongé, cette rivalité amicale se transforme soudain en conflit.

Il y a discrimination ouverte lorsque :

- Les prétentions des autres groupes sont jugées injustifiées
- La menace sur son propre groupe est ressentie comme injuste
- Ses propres chances de réussite sont considérées comme élevées

La perception de son groupe est nuancée car le « nous » se compose de nombreux individus. L'autre groupe est perçu en revanche comme une masse sans personnalité, ce qui encourage les préjugés et les comportements hostiles.

Comme le montrent les événements nationaux et internationaux, la gestion des conflits intergroupes s'avère difficile. Il est par conséquent recommandé de faire appel à un médiateur expérimenté à un stade précoce du conflit.

Les principales réflexions concernant les participants du conflit sont les suivantes :

- Y a-t-il un conflit intérieur qui influence le comportement dans le groupe ?
- Quels types de conflits interpersonnels existent-ils ?
- Y a-t-il des facteurs inhérents au domaine de compétences qui font surgir les conflits entre groupes, voire les favorisent ?

Exercice

Décrivez une situation conflictuelle dans laquelle vous étiez impliqués personnellement et une autre que vous avez observée.

Qu'est-ce qui m'a semblé personnellement particulièrement important?
Personnellement impliqué
Observateur
Comment puis-je transposer cette prise de conscience dans mon activité en tant que cadre ou formateur?
Personnellement impliqué
Observateur

Faisons le point

On distingue les conflits internes (intrapersonnels) et les conflits entre individus (interpersonnels). Les **conflits internes** sont des tensions qu'une personne vit dans ses rapports avec soi-même. Ceux-ci peuvent être provoqués par des sentiments, des opinions et des besoins contradictoires, souvent face à des décisions. Les **conflits entre individus** impliquent plusieurs personnes ou groupes.

Les **conflits au sein d'un groupe** ont des conséquences aussi bien sur la satisfaction que sur l'efficacité de tout le groupe. Ils peuvent entraîner des conséquences aussi bien positives que négatives.

Les **conflits entre groupes** peuvent conduire à l'hostilité et à la discrimination ouverte,
- lorsque les membres du groupe se définissent fortement à travers leur appartenance au groupe.
- lorsque l'autre groupe n'est pas perçu comme formé d'individus, mais comme une « masse ».
- lorsque les actes, les prétentions de l'autre groupe sont jugés injustes et injustifiés.
- lorsque le groupe se croit assez fort pour agir contre « les autres ».

Contrôle des connaissances

1. Question
Les conflits internes sont des tensions qu'une personne vit dans ses rapports avec soi-même.
Quelle affirmation est exacte ?
Les conflits intrapersonnels sont ...
☐ ... des tensions entre les collaborateurs au sein du service du personnel d'une organisation.
☐ ... des conflits qui ne concernent qu'une personne et ne débordent en aucune circonstance sur l'entourage.
☐ ... des tensions déclenchées par des sentiments opposés par rapport à un objet d'évaluation.
☐ ... des conflits internes qui s'accompagnent fréquemment d'une pression au niveau de la décision.

2. Question
Les conflits entre individus impliquent plusieurs personnes ou groupes.
Quelle affirmation est exacte ?
Les conflits interpersonnels sont ...
☐ ... des conflits qui ne peuvent être résolus qu'avec l'aide d'un tiers.
☐ ... des problèmes qui surgissent au sein d'un groupe.
☐ ... des conflits qui concernent plus qu'une personne.
☐ ... des incompatibilités perçues entre les intérêts et les objectifs respectifs.

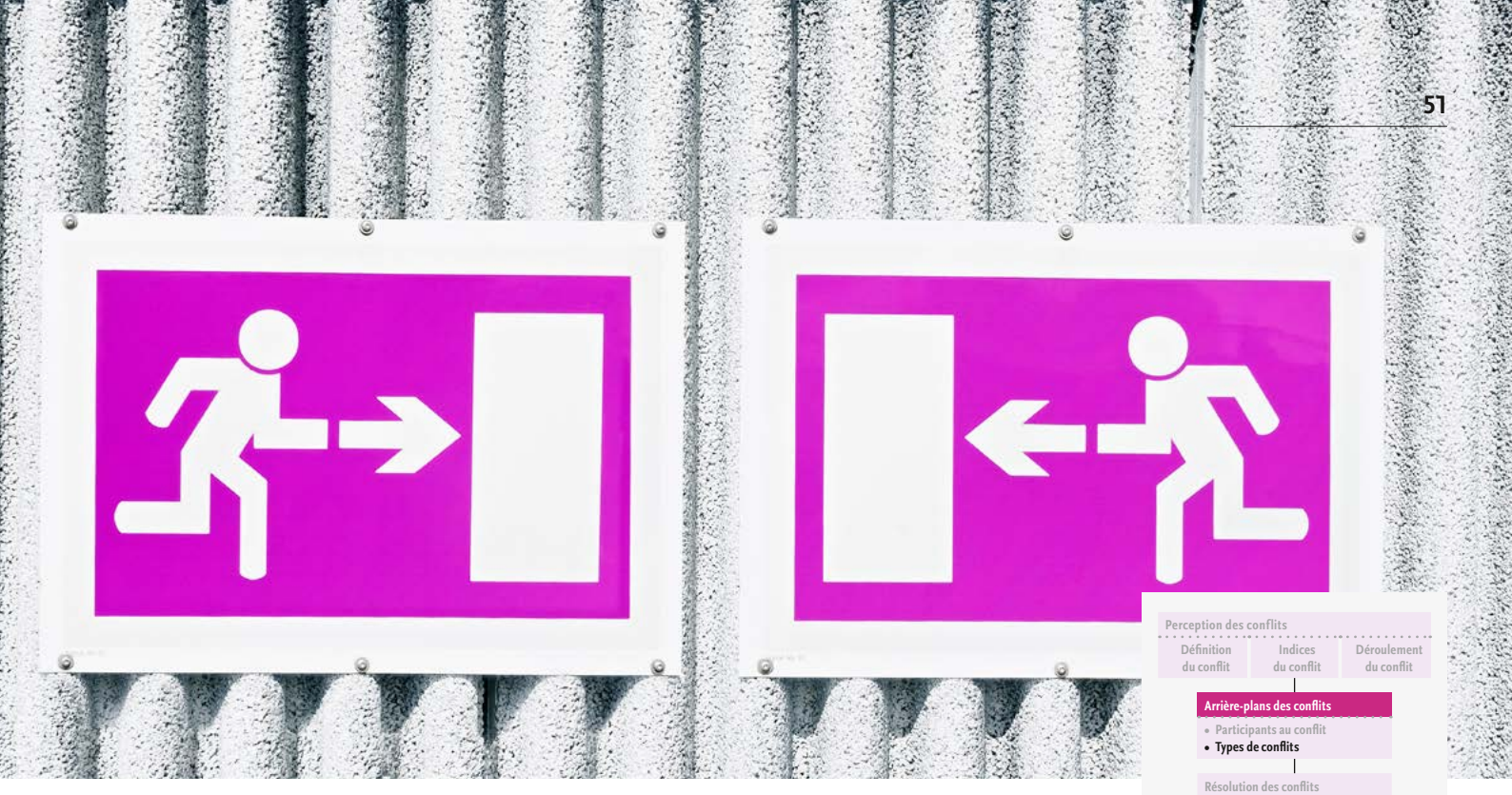
3. Question
Les conflits entre groupes peuvent conduire à l'hostilité et à la discrimination ouverte.
Quelles affirmations s'appliquent aux conflits entre groupes ?
☐ L'autre groupe est évalué plus positivement parce qu'il surpasse son propre groupe dans des domaines décisifs.
☐ Il y a discrimination ouverte lorsqu'on se sent suffisamment fort dans son groupe pour agir contre l'autre groupe.
☐ L'autre groupe est considéré en premier lieu comme un groupement d'individus uniques en leur genre.
☐ L'identification avec son propre groupe n'a pas d'influence sur l'amour-propre des membres de celui-ci.

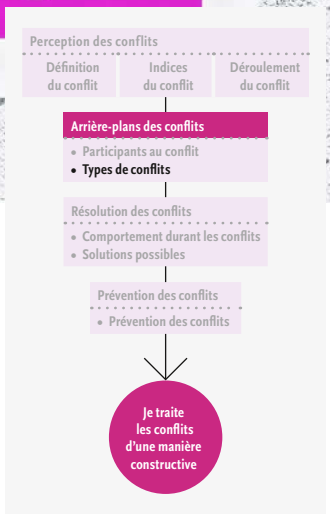
Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez constaté un conflit entre deux personnes. J'ai remarqué que ça allait barder entre le compt trp et l'ord bureau. Les personnes ne se parlaient guère plus, ou alors sur un ton très haineux. Étant donné que cela entraînait également une diminution de leur efficacité au travail, j'ai décidé d'en avoir le cœur net.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai mené un entretien avec chaque collaborateur, et j'ai remarqué que le compt trp se sentait chef de l'ord bureau, ce qui n'était toutefois pas accepté par ce dernier. Dans le cadre d'un entretien commun, j'ai alors fait comprendre aux deux départements que chacun avait son propre ressort, qu'aucun des deux ne dominait l'autre, et que l'exploitation du CP ne pouvait fonctionner correctement que si nous coopérions.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Après que ces points ont été clarifiés, les deux départements ont de nouveau beaucoup mieux coopéré et la bonne atmosphère a été rétablie au sein du PC.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Mon intervention a permis de rétablir la paix au sein du CP.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Si j'interviens à temps, un tel conflit peut être résolu avec peu d'efforts et rapidement.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? À l'avenir, je m'interposerai encore plus tôt lorsque je percevrai un tel conflit..

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?





5 Types de conflits

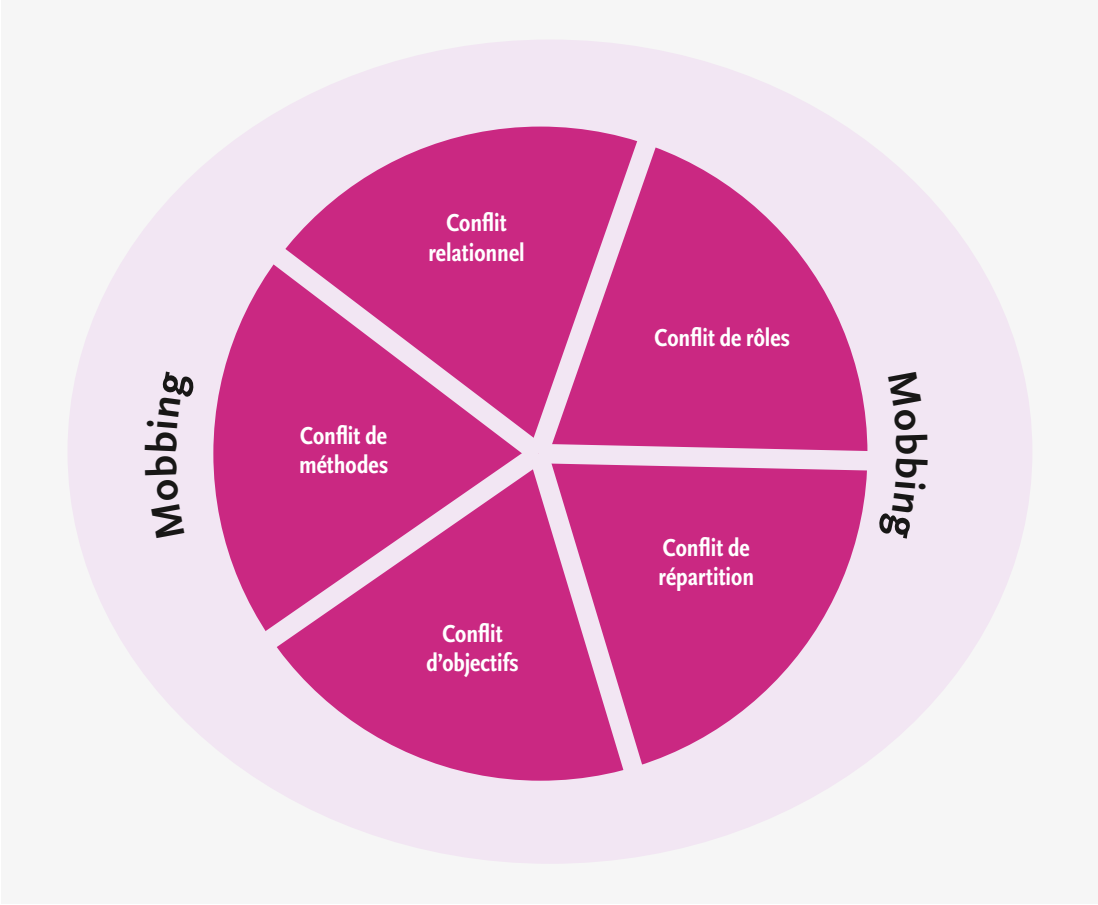
De quoi s'agit-il ?

Traiter un conflit avec succès nécessite de définir la cause qui le sous-tend. Selon la manière dont le conflit a été ainsi classifié, différentes approches peuvent s'avérer utiles.

La classification du conflit n'est qu'un premier pas. Les causes de conflits sont nombreuses. Elles vont d'une communication insuffisante à la compétition autour du manque de ressources. En outre, il est difficile de distinguer les différents sujets d'un conflit, parce qu'il existe d'ordinaire des chevauchements entre les types de conflits, ou par ce que le thème du conflit s'est déplacé d'un domaine vers un autre. Ou alors, parce que les adversaires communiquent ou agissent souvent tactiquement en ne révélant pas leurs intérêts et leurs opinions, ou seulement d'une manière partielle.

En raison de son importance dans le quotidien, le mobbing est abordé à la fin du chapitre comme cas particulier.

Figure n° 7 :
Les types de conflits



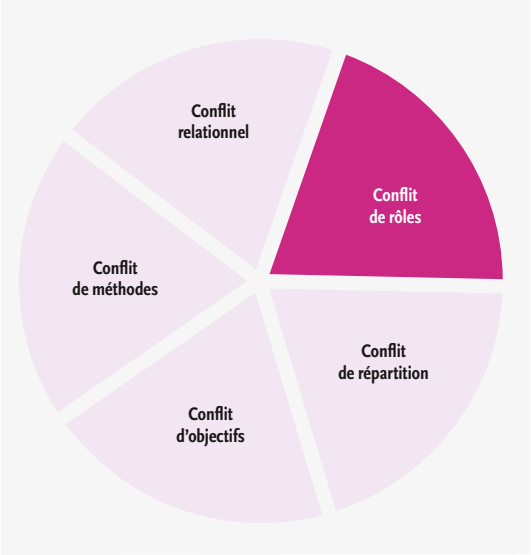
Les types de conflits peuvent être

- classifiés selon leur(s) cause(s).
- attribués à un type.

Les conflits naissent en raison de perceptions, d'interprétations ou d'appréciations différentes ou en raison de systèmes de valeurs, d'attentes ou de besoins opposés. Ainsi, soit deux personnes ont des intentions et des objectifs incompatibles, soit elles réagissent au même objet avec des appréciations et des sentiments contradictoires. Selon le sujet concerné, différents types de conflits peuvent être définis.

5.1 Conflits de rôles

Les conflits de rôles sont en règle générale des conflits internes qu'une personne se livre à elle-même. Il s'agit ici, comme déjà décrit, d'opter entre deux alternatives. Dans le conflit de rôles, ces alternatives voient le jour en raison d'attentes différentes liées aux rôles sociaux. Ces attentes peuvent entraîner des conflits, d'une part au sein d'un rôle, d'autre part entre différents rôles. Le conflit de rôles peut rapidement évoluer en conflit interpersonnel. L'expérience montre que des conflits entre deux personnes peuvent également résulter du fait qu'une seule des deux personnes a le sentiment de ne pas répondre aux attentes que l'on a d'elle.



Voir module 5, chapitre « Les comportements stéréotypés dans les groupes », page 51

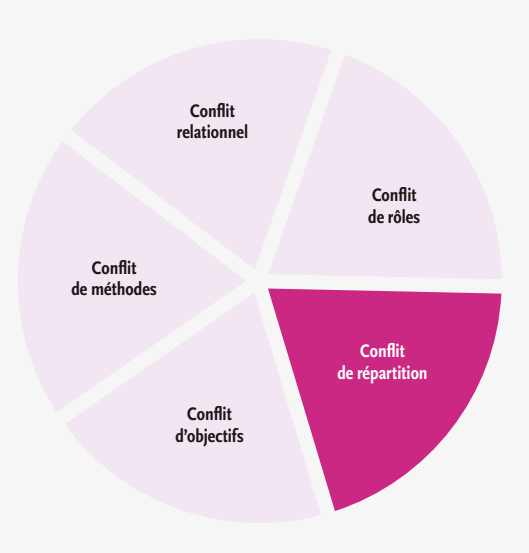
Exemples

- Le lt Meier sait que ses soldats attendent de lui qu'il les soutienne dans leur travail. En même temps, il sait aussi qu'ils attendent de lui qu'il se retire du travail pratique, afin de pouvoir se concentrer entièrement sur sa tâche de commandement (la personne se le livre à elle-même, deux alternatives sont possibles).
- Le groupe du sgt Bourquin est bien soudé, les soldats ayant des rapports agréables non seulement pendant le service, mais aussi en dehors de celui-ci. Étant donné que le sgt Bourquin passe la majeure partie de son temps avec eux, il ferait volontiers partie du groupe, en tant que membre, camarade. Toutefois, la discipline et l'obéissance sont très importantes pour lui. Afin d'obtenir celles-ci de ses soldats, il garde une certaine distance par rapport à eux (conflit de rôle).
- La recr Spadro doit décider si elle veut poursuivre sa formation militaire. Son père, militaire de carrière, attend d'elle qu'elle aspire au rang d'officier. Cependant, la recr Spadro est également avant-centre au FC Thoune, et son club compte sur sa disponibilité immédiatement après l'ER, car il faut s'attendre à une saison décisive (conflit entre différents rôles).

Ces exemples montrent clairement que les personnes concernées sont « coincées » et doivent opter soit pour une alternative, soit pour l'autre.

5.2 Conflits de répartition

Il s'agit ici de la répartition d'une chose qui n'est disponible qu'en quantité ou volume limités. Le conflit naît en raison d'opinions différentes sur la répartition de moyens, comme par exemple l'argent, le personnel, le matériel et les appareils. Cela signifie que deux parties ou plus veulent avoir la même chose en même temps. Un gain d'un côté signifie une perte de l'autre.



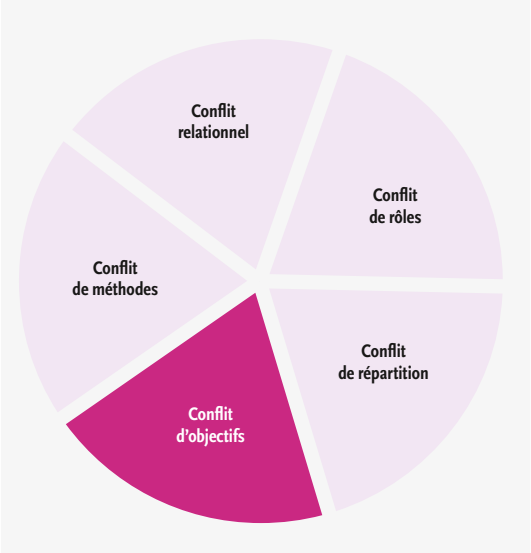
Exemples

- Les parents de M. Müller sont décédés récemment, laissant un immeuble. Lui et son frère veulent tous les deux avoir la maison.
- Une entreprise acquiert de nouvelles autos pour les collaboratrices et collaborateurs du service externe. Ceux-ci reçoivent l'offre d'acheter les « vieilles » voitures avec un rabais exceptionnel. Les collaboratrices et collaborateurs qui ne travaillent pas au service externe sont exclus de cette offre.
- Le sgt Maag et le sgt Flury accomplissent le service pratique avec une grande motivation dans la même unité. Ils sont informés que, pendant la période de dislocation, un chef de groupe pourra suivre une formation complémentaire en tant que conducteur de chariot élévateur. À présent, tous les deux aimeraient bénéficier de cette formation. Il en résulte une situation de rivalité.

Tous les exemples décrivent des situations qui pourraient déboucher sur un conflit parce que plusieurs personnes sont intéressées par la même chose. Cela entraîne des rivalités et un esprit de compétition. Un tel conflit peut même nuire durablement à une relation qui était bonne auparavant.

5.3 Conflits d'objectifs

Ces conflits voient le jour dans la collaboration militaire et professionnelle lorsque des personnes ont des objectifs différents. D'ordinaire, ceci est dû à des intérêts et des besoins différents. Les conflits d'objectifs sont également appelés conflits d'évaluation, parce qu'il s'agit d'appréciations contradictoires d'un objectif (ou d'un objet, d'un acte).



Exemples

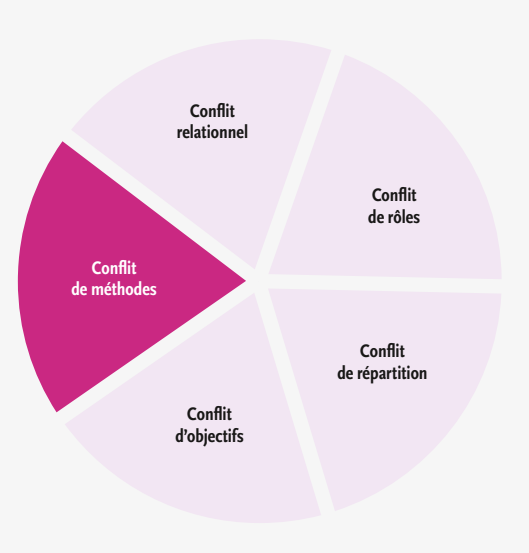
- Deux amis veulent partir ensemble en vacances : alors que l'un s'enthousiasme pour un safari, l'autre veut faire une croisière sur le Pacifique.
- Pour la recr Kälin, il est clair qu'elle aimerait commencer ses études tout de suite après l'école de recrues. Elle s'est déjà penchée à fond sur la question, et sait déjà quelle branche elle aimerait étudier à quelle université. Le plt Perriard en revanche voit dans la recrue Kälin un soldat capable, et un futur cadre valable. Le plt Perriard va tout faire pour que la recr Kälin poursuive sa formation militaire.
- Pour l'utilisateur final, un logiciel doit être aussi convivial et complet que possible. Pour le responsable du système en revanche, il doit être le plus sûr possible, pour le programmeur aussi techniquement élégant que possible, pour le client le plus économique possible.

Les exemples décrivent des situations dans lesquelles les participants poursuivent des objectifs différents ne pouvant pas être atteints simultanément. Seule une personne peut atteindre l'objectif visé, l'autre devant renoncer à son but. Un tel processus est souvent accompagné de sentiments négatifs, et peut dès lors entraîner des conflits.

5.4 Conflits de méthodes

Un conflit de méthodes voit le jour lorsque les parties ont un objectif commun mais ne sont pas d'accord sur la meilleure manière de l'atteindre.

Cette catégorie englobe toutes les discussions techniques et professionnelles concernant les méthodes et moyens que l'on veut appliquer.



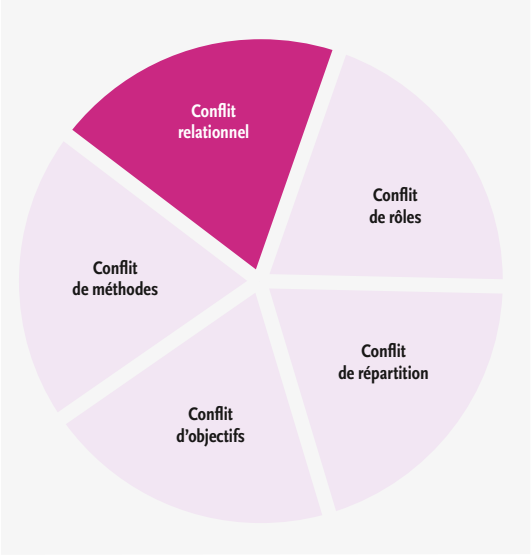
Exemples

- Deux amies entreprennent une excursion en montagne, toutes les deux voulant atteindre le sommet. Toutefois, l'une souhaite un camp intermédiaire parce qu'elle veut passer le plus de temps possible dans la nature, et l'autre veut faire l'ascension en une fois parce que c'est la performance qui l'intéresse.
- Le sgt Koller est mécanicien automobile et amène du matériel pédagogique civil comme soutien au cours. Il veut ainsi aider son groupe à comprendre l'importance des travaux d'entretien des pièces d'artillerie. Son supérieur le remarque et ordonne au sgt Koller de laisser son matériel à la maison, car à l'armée il ne faut travailler qu'avec le matériel pédagogique de l'armée.
- Un club de football se fixe comme objectif d'être à la tête du classement. Le président du club entend y parvenir en engageant de nouveaux joueurs, l'entraîneur en entraînant plus intensivement l'ancienne équipe.

Ici aussi il s'agit de perceptions, d'attitudes (cf. premier exemple) ou d'appréciations différentes. Ainsi, un individu peut être en faveur d'une méthode déterminée parce qu'il croit ne pouvoir atteindre l'objectif qu'avec celle-ci (cf. troisième exemple). Une autre personne quant à elle est contre une certaine méthode parce qu'elle voit les inconvénients que celle-ci représente pour elle (cf. deuxième exemple).

5.5 Conflits relationnels

Parfois, il n'existe pas de motifs sensés et objectifs justifiant la naissance d'un conflit. Il faut plutôt les chercher dans les domaines sociaux et émotionnels. Il est ainsi possible, que dès le premier instant, quelqu'un éprouve de l'antipathie envers quelqu'un d'autre, même s'il est incapable d'expliquer pourquoi. Les préjugés et les opinions préconçues peuvent aussi jouer un rôle ici. Il n'est pas rare alors qu'une en cherche les raisons chez d'autres personnes, qu'elle commence à irriter, voire à agresser. S'il s'ensuit une contre-attaque, avec le temps les raisons de l'antipathie deviennent évidentes.



Voir module 1, chapitre «La perception de soi», page 25

Exemple

Peter a une nouvelle collègue de travail. Il la trouve antipathique au premier coup d'œil.

Les conflits relationnels surgissent surtout en raison d'opinions et de valeurs incompatibles qui se manifestent dans les relations avec les tiers.

Exemple

Peter discrimine Barbara, parce que c'est une femme homosexuelle occupant une position hiérarchique supérieure.

Souvent, il n'est pas possible d'exprimer ouvertement son antipathie envers une personne. Le conflit se déplace alors vers d'autres domaines. On parle de **conflits décalés** lorsque des personnes se disputent sur des thèmes qui n'ont rien à voir et parce que la véritable question ne peut pas être abordée ou n'est pas négociable.

Exemple

Peter se dispute avec Barbara au sujet de sa technique de travail et de son style. Pourtant, la vraie raison est que Peter rejette les personnes homosexuelles.

Lorsque quelqu'un éprouve de l'antipathie envers une personne, il est vite prêt à lui attribuer des mauvais traits de caractère afin de trouver une cause à son sentiment. Souvent, il ne s'agit alors pas de traits spécifiques isolés, mais la personne dans son ensemble est jugée négativement. Elle devient alors non seulement antipathique, mais aussi inamicale, incompétente, arrogante, etc.

Exemple

Le sgt Lanz trouve le sgt Borgeaud très antipathique, et ne s'entend absolument pas avec lui. Alors que les deux doivent préparer un exercice ensemble, Lanz critique en permanence les idées du sgt Borgeaud en ce qui a trait à leur faisabilité. En fait, les idées du sgt Borgeaud ne sont pas si mauvaises, mais le sgt Lanz ne veut pas mettre en œuvre des idées du sgt Borgeaud pour lesquelles celui-ci pourrait peut-être encore recevoir des compliments.

5.6 Corrélations entre les types de conflits

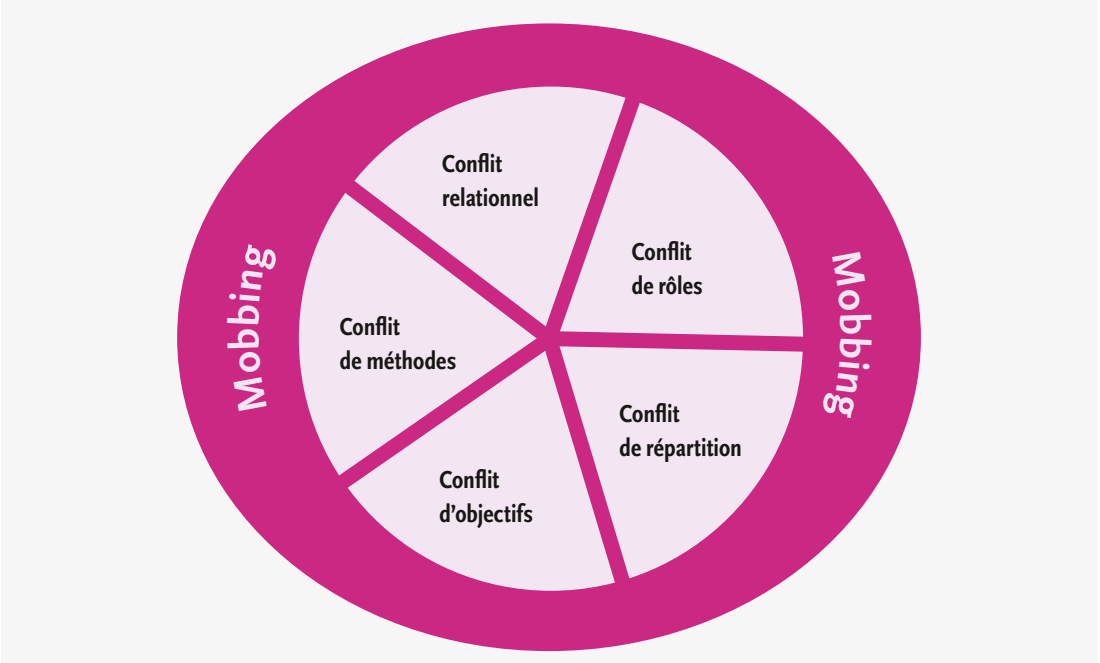
Il est très rare d'avoir affaire à des types de conflits purs. En réalité, les frontières sont souvent floues, la catégorisation étant par conséquent difficile. Les conflits se répandent comme une trainée de poudre sur d'autres sujets. Au bout du compte, les conflits relationnels, de répartition, d'objectifs et de méthodes peuvent être entremêlés de façon complexe. Les conflits rationnels peuvent entraîner des conflits de répartition, d'objectifs et de méthodes. À la l'inverse, les conflits de répartition, d'objectifs et de méthodes peuvent également, à la longue, compromettre la relation avec l'autre partie. Si au début deux personnes étaient en désaccord uniquement sur la manière de s'atteler à un travail, elles commencent soudain à se taper sur les nerfs. Une divergence d'opinions objective au début peut devenir un conflit relationnel lié à de fortes émotions.

Exemples

- « Tout à l'heure il s'agissait uniquement de passer l'aspirateur, et maintenant je suis un mauvais partenaire ? »
- Ces derniers temps, la relation entre les apprentis Luca et Michael s'est passablement rafraichie, bien qu'auparavant ils se soient toujours très bien entendus. Ils ne se parlent presque plus, et lorsque d'autres individus leur demande ce qui se passe, ils optiennent la réponse suivante : « Ah, j'ai pas d'atomes crochus avec lui ! ». Finalement, lorsque le supérieur s'assied avec eux pour un entretien de mise au point, il s'avère que les deux ont appris que seulement l'un d'entre eux pourra rester dans l'entreprise à la fin de l'apprentissage. L'autre devra trouver un nouvel emploi.

Le deuxième exemple décrit comment un conflit de répartition se transforme en conflit relationnel. Parce que les deux ne veulent pas admettre que chacun aimerait le poste. Aucun des deux apprentis ne souhaite que l'autre l'obtienne. Leurs rapports se dégradent par conséquent à vue d'œil. Cela va si loin que la cause réelle du conflit, à savoir l'obtention de la place de travail, n'est plus au premier plan.

5.7 Mobbing



Voir module 1, chapitre « Contrainte et sollicitation », page 83

Voir module 5, chapitre « Les rapports avec le pouvoir et l'autorité », page 81

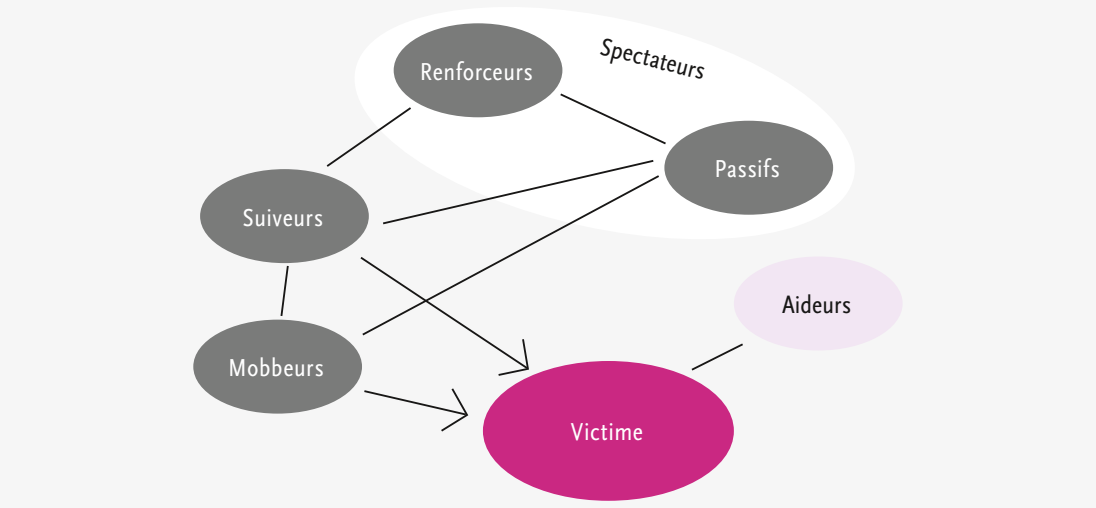
Au sens strict, le mobbing, ou mobber quelqu'un (de l'anglais « to mob » – apostropher, agresser, harceler, assaillir et « mob » – meute, racaille, populace, bande) relève du « terrorisme psychologique ». Depuis quelque temps, le terme de mobbing a conquis le langage courant. Cela étant, on parle déjà souvent de mobbing en cas de petites querelles ou offenses, ce qui dilue le concept et banalise au bout du compte le problème.

Lorsqu'une personne est mobbée, le comportement des auteurs n'est pas forcément agressif, même si des comportements agressifs peuvent se produire. Voici les formes directes et indirectes de mobbing :

Forme directe ***La confrontation et les auteurs sont connus.***	***Forme indirecte*** ***Pas de confrontation nette, les auteurs sont inconnus.***
• Acte physique • Acte verbal • Menace, chantage • Destruction de propriété • Gestes offensants	• Actes subliminaux • Actes non verbaux • Rumeurs • Exclusion et mépris

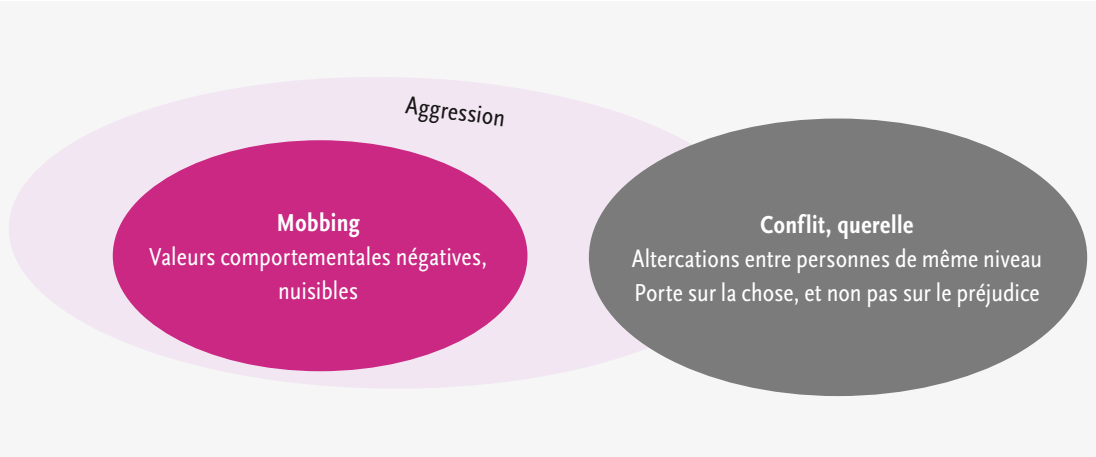
Le mobbing est un acte collectif, qui inclut par conséquent des rôles sociaux différents.

Figure n° 8 :
Une situation de mobbing



Le terme mobbing est utilisé lorsqu'une personne, fréquemment, sur **une longue période et de façon réitérée, est chicanée,** harcelée, offensée, défavorisée, exclue ou chargée de tâches disproportionnées par des collègues, des supérieurs ou des subordonnés. Le mobbing peut venir d'une seule personne mais aussi de plusieurs. Ceci se produit de façon intentionnelle et **systématique**. Le mobbing se distingue des conflits dans la mesure où le problème de base reste à l'arrière-plan, la personne attaquée remplaçant celui-ci en tant que problème de premier plan. Selon la stabilité psychique et l'assurance de la personne concernée, son efficacité chute plus ou moins rapidement. Toute l'énergie est concentrée dans les efforts pour s'affirmer devant le groupe afin de maintenir son statut social et son estime. Parce que la victime est isolée socialement ou vit le rejet au lieu d'un feed-back positif, cette personne perd ses objectifs et son orientation, devient incapable d'agir, craintive, hésitante et commence à douter d'elle. La forte pression psychique entraîne des atteintes à la santé.

Figure n° 9 :
Rapport entre conflit et mobbing



Mobbing signifie,

- des empiètements systématiques, fréquents, réitérés et sur une longue durée qui proviennent des collègues, des supérieurs ou des subordonnés et qui vise à l'exclusion de la victime.
- que la personne concernée ne parvient pas à mettre fin à l'état de choses sans l'aide de tiers.

Le mobbing se produit presque exclusivement dans des cadres sociaux fixes tels que l'école, le travail ou l'armée. Il s'agit en l'espèce de communautés de contrainte difficile de quitter facilement, de communautés dans lesquelles les collègues ne peuvent être choisis. Les cadres doivent être au courant des indices, des causes et des conséquences du mobbing. Ce n'est qu'ainsi qu'ils pourront empêcher que quelqu'un soit accusé de mobbing à tort, y compris eux-même. S'ils sont en mesure d'identifier une situation de mobbing réelle, ils seront aussi en mesure d'intervenir. Au cours du temps, les victimes se retrouvent dans une situation d'infériorité et sont exposées sans défense à leurs agresseurs.

5.7.1 Manifestations du mobbing

Comment le mobbing se manifeste-t-il ? Ci-après quelques exemples d'actes possibles :

- Saboter la performance de travail en créant des conditions injustes, en ordonnant des activités absurdes, inadaptées, par la rétention ou la falsification d'informations essentielles, etc.
- Traitement injuste, critiques destructrices et / ou subjectives, dénigrement, propagation de rumeurs
- Quitter la pièce d'une manière démonstrative, se taire, ignorer la personne, l'interrompre

Exemple

La recrue Giroldi se sent bien dans le milieu militaire. Il est motivé et vit son école de recrues comme un enrichissement personnel. Les autres membres de son groupe le voyent d'une manière différente. Ils considèrent le service militaire comme un mal nécessaire et sont peu motivés pour accomplir leurs missions. Déjà depuis la première semaine de l'ER, la recrue Giroldi a été exclue par les autres, harcelée et chicanée. Régulièrement, les autres lui jouent des vilains tours et lui laissent les tâches ingrates.

5.7.2 Les causes du mobbing

Les causes du mobbing sont nombreuses et peuvent être réparties en trois domaines. En principe, **toute personne peut devenir une victime du mobbing.**

Les motifs possibles du mobbeur :

- L'insécurité et la peur de la perte d'autorité et du statut, dont découlerait la perte de la reconnaissance et de sa position
- Pénaliser la différence (sexe, race, conviction religieuse, habitudes), forcer les autres à s'adapter aux exigences et aux normes
- Laisser libre cours à son insatisfaction, démontrer sa supériorité, jalousie/envie
- Vouloir se débarrasser de la personne
- Refoule fréquemment son comportement malsain

Les victimes du mobbing sont rejetées pour les raisons suivantes :

- Problèmes de rendement tels que le manque de connaissances / de capacités ou le manque de disposition à faire des efforts, tendance à commettre des erreurs
- Comportement peu sûr, incompétences sociales, évitement des conflits, peu d'amour-propre, peu de confiance en soi
- Comportement socialement inadapté tel qu'une attitude arrogante et l'isolement
- Comportement suradapté et efficacité qui ne correspond pas aux normes du groupe (par ex : des collaborateurs consciencieux se trouvant dans un groupe avec des collègues peu motivés)
- Apparence singulière, handicaps, maladies, dépendance à certaines substances, fortes odeurs corporelles/ mauvaise haleine

Causes possibles dans l'organisation :

- Une mauvaise organisation du travail comme par exemples des missions et des responsabilités pas clairement définies, des hiérarchies figées, des prescriptions insensées, etc. – favorise la peur sur la place de travail
- Une responsabilité élevée avec une petite marge de manœuvre, des activités déplaisantes ou dévalorisées
- Un manque de conduite
- Des graves erreurs lors de l'introduction et lors de la formation des nouveaux collaborateurs
- Climat de concurrence, pression élevée au niveau du rendement et des délais

5.7.3 Quels facteurs maintiennent le mobbing ?

Une personne qui pratique le mobbing obtient un feedback positif pour ses actes. Au sein du groupe, cette personne jouit d'un statut supérieur et de pouvoir supplémentaire. C'est là le problème. Elle se sent forte, couronnée de succès et ne voit donc aucune raison de mettre fin au mobbing. **Le mobbing est profitable pour son auteur.**

5.7.4 Stratégies de mobbing

Les actes de mobbing sont perpétrés selon des modèles clairement identifiables. Si chaque situation de mobbing est unique dans sa forme, des stratégies de base individuelles ou combinées sont reconnaissables dans chaque acte de mobbing. Quelques-unes d'entre elles sont énumérées ci-après.

- **Mobbing par le biais de mesures organisationnelles:** dans cette stratégie, le mobbing porte sur les tâches professionnelles et l'empêchement d'exercer la compétence décisionnelle
- **Isolement social:** le groupe évite la victime et l'exclut. Le groupe ne s'adresse plus à la victime, et ne lui accorde plus d'attention lorsqu'elle cherche le contact
- **Agression de la personne et de sa sphère privée:** les membres du groupe se moquent de la victime, la tournent en ridicule, racontent des plaisanteries et répandent des rumeurs à son sujet
- **Menaces/agression verbales:** ils crient après la personne, la critiquent et l'humilient au sein du groupe
- **Menaces ou exercice de violence physique**

5.7.5 Conséquences possibles du mobbing sur la santé

Les victimes du mobbing souffrent de troubles psychiques allant bien au-delà des symptômes de stress. Elles se plaignent de:

Exemples

- Tension
- Nervosité
- Maux de tête
- Troubles du sommeil
- Cauchemars
- Maux de dos
- Manque d'appétit
- Troubles cardiovasculaires
- États dépressifs
- Troubles anxieux
- Syndrome de stress posttraumatique (la victime ressasse les faits et **ne peut plus** penser raisonnablement)
- Faible estime de soi

Souvent, les victimes perdent également leur réseau social, car elles ne cessent de raconter leur histoire. Cela peut aller si loin que personne ne veut plus les écouter. Parfois, les camarades, les amis et dans le pire des cas aussi la famille peuvent se détourner de la personne. Lorsque cette situation se produit, il est de plus en plus difficile de rompre ce cercle vicieux.

Le mobbing a des conséquences multiples. Afin de soulager les symptômes susmentionnés, la victime du mobbing recourt aux médicaments, à l'alcool ou à d'autres stupéfiants. En résolvant le problème de cette manière, il entraîne également d'autres maladies. Aujourd'hui, environ 40% des décès sont dus à des maladies cardiovasculaires. Il est probable que le mobbing contribue indirectement à ce pourcentage.

5.7.6 Comment se comporter face au mobbing

En tant que supérieur hiérarchique, vous êtes responsable de vos subordonnés. Si vous les prenez au sérieux, donnez de la valeur à leur opinion et abordez les conflits au lieu de les ignorer, si vous établissez de la transparence, de la justice et des relations fondées sur l'estime, vous ne laisserez aucune chance au phénomène du mobbing sous votre direction.

Si une victime du mobbing devait toutefois s'adresser à vous, n'agissez pas précipitamment. Avec les stratégies suivantes, vous acquerrez d'abord une vue globale de la situation :

- Commencez par prêter l'oreille, ne prenez pas parti. Vous devez d'abord être en mesure d'estimer la complexité des faits
- Soutenez d'abord la personne concernée dans les mesures qu'elle peut elle-même exécuter

Analysez minutieusement les causes et le déroulement du conflit :

- Qui est concerné ?
- Quel est le pouvoir des personnes concernées et quelles sont les relations qui les unissent ?
- Que pensent les personnes concernées du conflit ?
- Est-ce que celles-ci voient une solution ?
- Le conflit menace-t-il d'escalader ou peut-il être limité ?

L'entretien doit avoir lieu aussi rapidement que possible. Si vous identifiez des violations de la loi ou des troubles physiques que la victime a déjà subis, il faut immédiatement lui fournir de l'aide.

Si vous-même en tant que supérieur hiérarchique ne vous sentez pas à la hauteur, faites-vous aider ! Adressez-vous à votre supérieur hiérarchique ou consultez un service spécialisé.

En dernier ressort, le mobbeur peut être muté ou licencié. Toutefois, les structures qui ont permis le mobbing subsistent. C'est pourquoi il est important de discuter les événements avec les autres parties prenantes et de créer des circonstances favorables afin de supprimer les conditions d'un futur mobbing.

Si vous en devenez vous-même victime (de la part de supérieurs hiérarchiques, de subordonnés ou de personnes du même rang), n'attendez pas, cherchez directement la discussion avec l'auteur. Si cela n'aboutit à rien, faites appel à des instances plus élevées. Vous devez absolument tenir un journal de mobbing afin d'être en mesure de prouver qui a fait quoi et quand, avec quelles conséquences, et qui d'autre était présent. Souvent, des personnes participent au mobbing sans en prendre conscience ou par négligence. Elles peuvent également y assister sans intervenir.

5.7.7 Prévention du mobbing

En matière de mobbing, la règle suivante s'applique : **mieux vaut prévenir que guérir.** La résolution de tels conflits requiert énormément d'énergie. C'est pourquoi il est préférable, pour les organisations, d'éviter la survenue même de cas de mobbing. Il est important d'être informé(e)à ce sujet et toutes les personnes d'une organisation doivent y être sensibilisées. Cela permet de détecter des problèmes à temps. Tout un chacun doit avoir conscience de ce

qu'est le mobbing (définition), du fait qu'il peut surgir n'importe où et qu'il ne disparaît pas de lui-même.

Une mesure supplémentaire consiste à désigner une **personne de confiance**. Il est également possible de se poser la question de savoir si une personne est désignée en interne (quelqu'un qui appartient à l'institution) ou si une personne externe est appelée (par ex. un service psychologique). Cela étant, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'un long processus et qu'il faut un grand nombre de petits pas pour parvenir à une prévention (durable). Le mobbing doit de plus être géré avec fermeté.

5.7.8 Bossing

Le bossing est une forme spéciale de mobbing qui vient du **supérieur hiérarchique**. Quels supérieurs hiérarchiques mobbent leurs subordonnés ? Il s'agit souvent de dirigeants incompétents, de chefs obsédés par le pouvoir, ou alors l'organisation passe par une période économiquement difficile.

Le bossing exercé par le supérieur hiérarchique se manifeste par exemple dans les actes suivants :

- Menaces constantes (de licenciement)
- Contrôle exagéré (surveillance de la présence et des absences)
- Tout est consigné dans des procès-verbaux (notes de dossier pour chaque tâche professionnelle)

Dans le bossing, des stratégies telles que la propagation de rumeurs ou l'isolation entrent moins en ligne de compte : en tant qu'individu, il est plus difficile de les mettre en œuvre. Les attaques de la sphère privée sont également plus rares, car les supérieurs hiérarchiques ont souvent moins de connaissances concernant la vie privée que les collègues. Le mobbing par le biais de mesures organisationnelles est également rare, bien que le supérieur hiérarchique dispose du pouvoir théorique nécessaire.

Cette forme de mobbing a pour objectif la soumission ou l'adaptation de la personne concernée. Lorsque le résultat visé n'est pas atteint, la victime doit partir.

La combinaison du bossing et du mobbing est la forme la plus forte de mobbing.

5.7.9 Discrimination

La discrimination (du latin « discriminare », différencier, trier) est un comportement injustifié envers une personne ou un groupe. La discrimination porte uniquement sur la question de l'appartenance à un groupe. Elle résulte de la création de stéréotypes. Cela étant, il ne s'agit pas d'une simple catégorisation, mais une seule caractéristique prise au hasard sert à « expliquer » l'intégralité du comportement d'une personne. Il existe des formes positives et négatives de discrimination. Le contingentement des postes de direction réservés aux femmes qui est appliqué dans différents pays est un exemple de discrimination positive. Le refus de principe d'engager des personnes portant un nom de famille non suisse est un exemple de discrimination négative. Ci-après, sur les aspects négatifs de la discrimination sont traités. Le harcèlement sexuel est une forme de discrimination fondée sur le sexe.

5.7.10 Harcèlement sexuel

Plus de 90% des femmes exerçant une activité professionnelle ont une expérience de harcèlement sexuel. Ce chiffre élevé est effrayant. Depuis les années 1990, des campagnes de sensibilisation sont réalisées à ce sujet. Mais il n'y a pas que les femmes à être affectées par ce genre de harcèlement, les hommes le sont aussi.

La « Code pénal suisse » (Art. 198) définit ce qui est vraiment considéré comme harcèlement sexuel. Le harcèlement sexuel commence là où les limites personnelles sont dépassées. L'appréciation de la victime est donc décisive. Le terme du harcelement sexuel est utilisé lorsqu'il y a l'un des comportements suivants :

- Contacts « accidentels »
- Observations concernant les qualités et les défauts physiques
- Propos et plaisanteries obscènes, sexistes
- Regards fixes, sifflements, regards évaluateurs
- Rapprochement et gestes indésirables, comportements entreprenants
- Matériel pornographique dans les locaux de travail
- Exhibition des parties génitales
- Menaces, contrainte sexuelle et viol

Le harcèlement sexuel a lieu dans une zone grise : « Est-ce qu'elle a flirté avec moi ? », se demande peut-être un employé. « Est-ce que cela était intentionnel ? », pense la/le collègue dont la cheffe ou le chef vient de passer la main sur son bras. Ce qui est un gentil compliment pour une personne constitue peut-être déjà un empiètement pour l'autre personne. En principe, la règle suivante s'applique : lorsqu'une personne se sent mal à l'aise dans une situation, il s'agit d'un harcèlement sexuel.

Il n'existe pas de réaction idéale dans la zone grise : en tant que personne concernée, on semble ne disposer d'aucune possibilité de se comporter correctement. Ci-après quelques exemples relatifs :

Pas de réaction, car la victime souhaite ignorer l'auteur :
La/le collègue doit-elle à présent aborder la question de l'attouchement avec son chef ou pas ? Qu'en est-il si son chef n'avait absolument aucune arrière-pensée dans la situation ? Pensera-t-il alors qu'elle a un problème avec lui ou avec les femmes ou les hommes en général ? Et après tout – n'est-ce pas là faire preuve d'une sensibilité exacerbée ? D'un autre côté : si l'attouchement au bras n'était qu'un test pour voir si elle ou il se défend ou pas – est-ce qu'alors elle ou il n'invite pas au harcèlement ? Ne doit-elle pas alors s'en prendre à elle-même si elle est harcelée sexuellement ?
En principe, dans de telles zones grises, il est bon de montrer clairement, mais poliment, les limites.

Avoir honte :
Ce sentiment protège l'auteur des faits. La victime ne réagit pas et permet ainsi d'autres harcèlements.
La honte est clairement une mauvaise réaction face à un harcèlement.

Se défendre et tomber dans l'isolement :
En admettant que la personne se défende contre son chef qui est de plus en plus entreprenant : sera-t-elle alors considérée dans son équipe comme hypersensible ?
Dans de telles situations, il est recommandé de faire appel à une personne de confiance ou de demander de l'aide à un tiers.

La victime demande des mesures :
Il y a un grand risque que certains reprochent à la personne concernée de cracher dans la soupe : « Notre chef ? Jamais il ne ferait cela ! » penseront peut-être certains collègues. L'interprétation de la situation change selon le contexte. Cela peut aller jusqu'à l'accusation de la victime du mobbing qui tente de rendre le harcèlement sexuel public.
C'est pourquoi il convient d'assurer d'emblée ses arrières et de ne pas informer toute l'organisation, mais de garder toujours la tête froide.

On pense être soi-même le coupable :
Souvent, la honte et les sentiments de culpabilité sont étroitement liés. La/le collègue pourrait à présent se poser les questions suivantes : « Est-ce que je lui aurais signifié inconsciemment que je m'intéresse à lui ? Mes pantalons ou mes jupes trop serré(e)s ? Est-ce que j'ai peut-être causé trop longtemps avec lui à l'occasion de la sortie du personnel ? »
Ici aussi, en principe, la règle est la suivante : toute personne est en droit de déterminer elle-même quels types de contacts elle apprécie ou pas, même si ses vêtements ont tendance à accuser ses formes.

Réfléchit comment réagir :
Les victimes pensent qu'elles ont raté la chance de réagir. La victime se demande peut-être comment au juste il peut aborder un tel entretien sur la culture de flirt offensive dans le département voisin. Tout a l'air si terriblement pénible et désagréable – dans ce cas, la victime préfère laisser tomber et encaisser les remarques les dents serrées.
Chaque moment est le bon pour réagir lorsque cela va trop loin. En effet, plus longtemps une personne subit un harcèlement, plus l'auteur aura tendance à penser que la victime lui a donné son consentement tacite.

Protéger l'auteur :
Ceci est surtout un problème pour les femmes. Elles se sentent par exemple responsables de l'ambiance sur le lieu de travail. De nombreuses femmes utilisent par habitude des formules toutes faites comme « Je suis désolée », « Pardon » ou « Je ne veux pas te déranger ». De cette manière, elles veulent apaiser la situation, épargnant à l'auteur le côté pénible, parce qu'en réalité elles veulent éviter les disputes.
Même s'il s'agit d'une situation désagréable, ne jamais oublier le mal que l'auteur fait. Seules des paroles claires aident contre le harcèlement. Ceci devrait être communiqué aussi bien verbalement que non verbalement (voix assurée, posture droite, pas de sourire craintif aux lèvres, etc.).

La victime dirige l'agression contre elle-même :
Le harcèlement crée un sentiment d'impuissance. Un « non » ne signifie pas « non » – c'est l'expérience que fait la victime. La victime se sent impuissante et croit qu'elle ne peut pas agir elle-même. Le sentiment de sécurité ainsi que la liberté de mouvement sont très limités, la confiance de la victime est rompue. Les conséquences sont notamment des réactions physiques (troubles du sommeil, problèmes digestifs, baisses de concentration, etc.). La joie de vivre de la victime diminue sans cesse.
En principe, toute personne peut devenir victime de harcèlement sexuel. Dans ce cas, il faut à tout prix contacter une personne de confiance ou demander aussi vite que possible l'aide de tiers !

Les victimes de harcèlement sexuel doivent s'adresser à un camarade, à une personne de confiance, à leur supérieur hiérarchique, au service de conseil en matière de personnel ou au service social. Elles ne sont pas tenues de gérer cette situation seules. Les victimes doivent faire comprendre à l'auteur qu'elles ne souhaitent pas ce comportement et qu'elles ne le toléreront pas. Les sanctions à l'égard de l'auteur vont des mesures disciplinaires au licenciement.

Les principales réflexions concernant les types de conflits sont :

- Où les situations de conflit sont vécues ?
- Quelles en sont les causes ?
- Classifier/délimiter le conflit peut aider à le gérer. Mais comment distinguer les types de conflits ?
- Comment éviter le mobbing dans le groupe ?
- Comment procèder en cas de harcèlement sexuel ?

Faisons le point

Les conflits interpersonnels peuvent être classifiés selon leur cause.

- Conflit de rôles (la personne se le livre à elle-même, deux alternatives sont possibles)
- Conflit de répartition (au sujet d'une chose dont la disponibilité est limitée)
- Conflit d'objectifs (au sujet de conceptions différentes)
- Conflit de méthodes (on est en désaccord sur la manière d'agir)
- Conflit relationnel (domaines social, émotionnel, sympathie, antipathie)

Corrélation entre les types de conflits
Il existe des corrélations entre les différents types de conflits, raison pour laquelle ceux-ci se trouvent souvent sous forme de mélange. Les conflits peuvent dévier sur – ou s'étendre à – d'autres sujets, de sorte que la cause initiale n'est plus au premier plan.

Mobbing
Les conflits non résolus peuvent continuer de bouillonner en profondeur et se transformer insidieusement en mobbing. Le terme mobbing est utilisé qu'en cas d'empiétement systématique sur une longue période. Les cadres doivent impérativement intervenir en cas de mobbing et, si nécessaire, recourir au soutien d'un professionnel.

Discrimination
La discrimination est un comportement injustifié vis-à-vis d'une personne ou d'un groupe. La discrimination porte exclusivement sur la question de l'appartenance au groupe. Elle résulte de la création de stéréotypes.

Le harcèlement sexuel est une forme de discrimination fondée sur le sexe (sexisme). Ce ne sont pas seulement les femmes qui sont affectées par ce genre de harcèlement, mais aussi les hommes.

Le harcèlement sexuel commence là où un acte du vis-à-vis n'est plus agréable. L'appréciation de la victime est donc décisive. Il est important que la personne concernée communique à l'auteur qu'elle n'apprécie ni ne tolère son comportement, et qu'elle cherche de l'aide.

Contrôle des connaissances

1. Question
Les conflits naissent en raison de perceptions, d'interprétations ou d'appréciations différentes ou en raison de systèmes de valeurs, d'attentes ou de besoins opposés.
Quels sont les types de conflits classiques ?
☐ Conflit de devise
☐ Conflit de méthodes
☐ Mobbing
☐ Conflit de comportement
☐ Conflit didactique
☐ Conflit de rôles
☐ Conflit de répartition
☐ Conflit relationnel
☐ Conflit d'objectifs

2. Question
Il existe des corrélations entre les différents types de conflits, raison pour laquelle ceux-ci se trouvent souvent sous forme de mélange.
Quel conflit est reflété dans l'exemple suivant ?
Lors d'une séance d'entreprise, des mesures de rigueur sont sur le tapis. Mme Hunziker ne veut pas d'économies dans le département de la recherche, car elle veut lancer des produits aussi innovateurs que possible sur le marché. Quant à Mme Rudolf, elle ne veut pas d'économies dans le département de la production, car elle veut garantir une fabrication impeccable.
☐ Conflit d'objectifs
☐ Conflit de répartition
☐ Conflit de méthodes

3. Question
Le terme de mobbing est approprié qu'en cas d'empiétement systématique sur une longue période.
Lesquels de ces indices sont typiques du mobbing ?
☐ Ordonner des activités inutiles/absurdes
☐ Critiques constantes subjectives
☐ Donner des ordres complexes
☐ Écoute active de la personne concernée
☐ Diffamation, propagation de rumeurs

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez constaté un conflit entre deux personnes. Au début du paiement de galons, un camarade m'a déclaré qu'il était offensé et importuné par d'autres chefs de section. À plusieurs reprises, le contenu de son casier a été renversé par terre et deux fois déjà, on a uriné dans sa gourde. Il n'allait pas bien, il avait peur et ne pouvait plus dormir. Je me suis senti très concerné par ses déclarations.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Je l'écoute et lui demande des précisions afin de pouvoir comprendre les faits. Je lui conseille de consigner les incidents par écrit. Je l'encourage à s'adresser dès que possible aux auteurs présumés et lui offre mon soutien à cet égard. En cas d'échec de cette manière de procéder, je lui suggère d'informer son supérieur hiérarchique.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Je sens que mon camarade est soulagé d'avoir pu parler avec moi. En même temps, il me prie de l'accompagner lors de l'entretien avec les auteurs. J'accepte sa demande.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Mon camarade est victime d'un mobbing.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Il existe le danger qu'il ne soit pas en mesure de gérer cette situation seul, qu'il tombe malade et qu'il ne soit plus en mesure d'exercer son activité.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? En tant que cadre et camarade, je dois prendre conscience de cette situation. J'essaie de l'aider en l'écoutant activement, en tentant de clarifier les faits et en lui offrant mon soutien.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

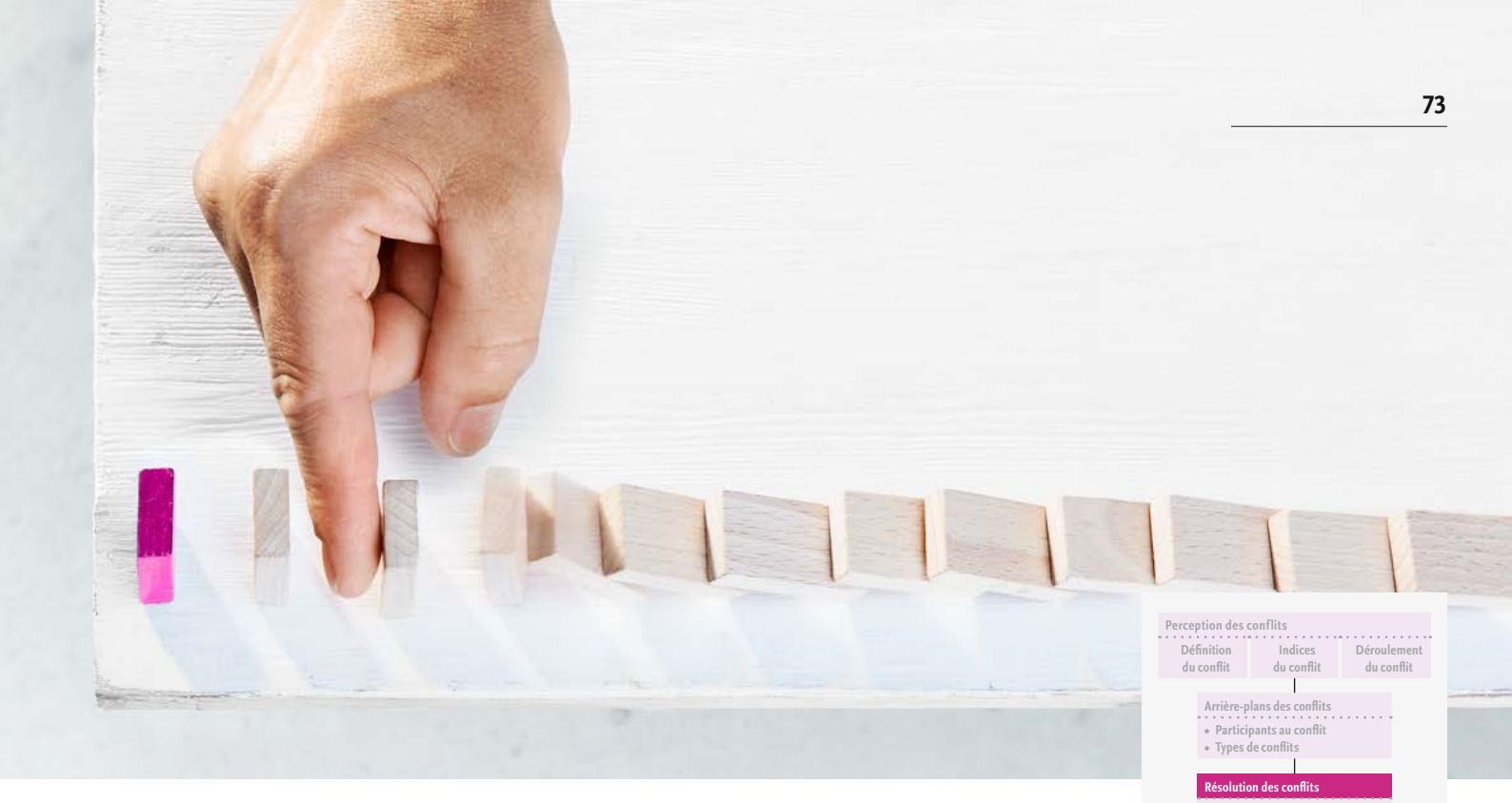
C

UNITÉ

RÉSOLUTION DES CONFLITS

L'apprenant doit

- **énumérer différents comportements en cas de conflit.**
- **décrire ses comportements personnels en cas de conflit et présenter les conséquences qui en résultent.**
- **sur la base d'un fil conducteur, préparer, réaliser et évaluer des entretiens et en déduire des mesures.**
- **décrire ses comportements personnels en cas de conflit et mettre en œuvre les conséquences qui en résultent.**



6 Comportement durant les conflits

De quoi s'agit-il ?

Etant donné qu'une vie sans conflit n'est pas concevable, la question suivante se pose : comment se comporter dans les conflits pour que ceux-ci se terminent de la meilleure manière possible ?

Les gens réagissent de façon très différente dans les situations conflictuelles. Certains comportements permettent la collaboration, d'autres font encore plus escalader le conflit. D'autres encore ont pour conséquence que le conflit disparaît de la surface, mais qu'il continue de bouillonner en profondeur, et pourra peut-être émerger à nouveau ultérieurement.

Afin d'augmenter sa capacité personnelle à gérer les conflits, il est utile d'avoir conscience de ses tendances comportementales dans les situations conflictuelles. Est-ce que la personne fait partie des gens qui dans les situations de conflit adoptent une attitude défensive et qui se braquent ? Ou a-t-elle plutôt tendance à céder pour avoir la paix ? Quel a été l'effet du comportement choisi dans chaque situation conflictuelle ? Le conflit peut-il être résolu ou a-t-il déjà dégénéré ?

Analyser le comportement durant les conflits signifie,

- prendre conscience de ses tendances comportementales personnelles lors des conflits, évaluer le résultat final et en déduire les éventuelles conséquences.
- observer les tendances comportementales des collaborateurs, en discuter et en déduire des mesures d'optimisation.

Étant donné que les conflits non résolus peuvent influencer négativement l'ambiance d'un groupe, il faut analyser non seulement son propre comportement durant les conflits, mais aussi celui de la partie adverse, en discuter et entreprendre le cas échéant des démarches d'optimisation. Il est possible de corriger les tendances destructrices. Cela étant, il est également important de comprendre pourquoi les autres personnes se comportent d'une façon déterminée, comment cela influence et comment ces personnes réagissent le cas échéant au comportement des autres.

6.1 Tendances comportementales dans les conflits

Lors du passage de l'enfance à l'âge adulte, l'être humain est sans cesse confronté à des situations conflictuelles. En vertu de ses traits de personnalité et de son milieu social ainsi que des interactions entre ces points, l'être humain développe certaines tendances comportementales qui font surface souvent inconsciemment lorsqu'un conflit éclate.

Exemples

- Les parents d'Urs et de Viktor aspirent à une vie familiale harmonieuse. Les conflits sont perçus comme quelque chose de négatif. Les disputes entre les enfants ne sont pas tolérées et entraînent une punition. Par conséquent, lorsque son frère le provoque et qu'un conflit s'ébauche, Urs se retire et cède parce qu'il ne veut pas être puni. À présent, devenu adulte, il adopte ce «comportement de fuite» également dans les situations conflictuelles avec sa petite amie.
- Chez Martina, l'ambiance est très spontanée. Les problèmes qui surgissent sont discutés et des solutions recherchées. Martina a l'habitude d'aborder les conflits, de les régler et de chercher des solutions en commun. Des solutions acceptables pour tous les intéressés. Elle adopte ce comportement également lorsque des conflits éclatent sur le lieu de travail.

Exercice

Remplissez le questionnaire suivant afin d'évaluer votre tendance comportementale lors des conflits. Ce questionnaire permet également de voir quel style de conflit vous privilégiez en règle générale.

Questionnaire pour l'évaluation de son propre style de conflit

Vous trouverez ci-dessous des affirmations concernant votre rapport avec les conflits. Traitez d'abord la question 1. Lisez en entier les cinq affirmations A à E, qui constituent chacune une description possible d'un comportement possible. Afin de pouvoir évaluer les affirmations de façon appropriée, vous devez vous mettre dans la peau d'un cadre.

Donnez un **5 à chaque affirmation qui vous convient le mieux** (comme vous êtes réellement, pas comme vous aimeriez être !). Veuillez répondre aux questions conformément à la vérité, et pas selon votre vision idéale ! Essayez d'être spontané et honnête avec vous-même. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ! Donnez ensuite un **1 à chaque affirmation qui correspond le moins à votre comportement**. Puis attribuez un 4 à la deuxième affirmation la plus proche de votre comportement. Continuez avec les autres affirmations, chaque chiffre pouvant être attribué une seule fois.

Traitez les questions 2 à 6 dans l'ordre ! Utilisez à cet effet le procédé décrit pour la première question.

1	*Chaque conflit entraîne des comportements spontanés et des réactions émotionnelles. Comment décririez-vous votre réaction ?*	*Réponse*
A	Je suis contrarié et veux imposer mes intérêts à tout prix.	
B	J'essaie de maîtriser mes émotions et d'obtenir la meilleure solution possible au problème.	
C	J'ai tendance à céder et à opter pour la retraite. En effet, je suis incapable de parvenir à une véritable solution.	
D	Ma position est la suivante : lorsque l'autre se montre arrangeant avec moi, j'en fais de même.	
E	Je n'aimerais pas blesser les autres. C'est pourquoi je n'accorde pas trop d'importance à la chose et préfère céder.	

2	*Vous êtes irrité contre un collègue pour une raison quelconque. Que faites-vous ?*	*Réponse*
A	Je lui dis ce qui m'irrite. Nous nous asseyons ensemble et résolvons le problème d'une manière satisfaisante pour les deux parties.	
B	Je l'évite jusqu'à ce que mon irritation se soit apaisée.	
C	Je laisse libre cours à mon irritation, sans trop réfléchir.	
D	J'essaie de contenir mon irritation et continue de me comporter amicalement.	
E	Je ne m'énerve pas plus que ça. La plupart du temps on trouve une solution à peu près acceptable pour les deux parties.	

3	***Une discussion s'étire de plus en plus parce qu'un collègue persiste dans ses objections. Quel comportement adoptez-vous?***	***Réponse***
A	Je préconise qu'il puisse avancer ses arguments. S'il ne convainc pas le groupe, il devra se rallier à la majorité.	
B	J'essaie de découvrir pourquoi le collègue voit le problème autrement que le groupe. Cela nous permettra alors de vérifier nos arguments de son point de vue et de mieux le comprendre.	
C	J'essaie de désamorcer le conflit et recommande de passer à des points plus agréables de l'ordre du jour.	
D	Le collègue nous empêche de travailler. Je dis cela ouvertement et exige que nous continuions sans lui si nécessaire.	
E	Je me tiens à l'écart des disputes des autres. À chacun de voir comment il peut imposer son point de vue.	

4	***Dans une question en suspens, vous aimeriez défendre votre position envers votre supérieur. Quel comportement adoptez-vous?***	***Réponse***
A	Je défends ma position de façon claire et nette. Je ne me laisse convaincre que par des arguments et veille à ce qu'une décision optimale soit prise.	
B	Je n'interviens pas et tente d'éviter dès le début un conflit ouvert.	
C	Je veille à un déroulement harmonieux de la conversation. En cas de besoin, j'abandonne ma position.	
D	Je négocie sec, ne fais aucun compromis et tente d'imposer ma revendication.	
E	J'essaie de trouver un chemin intermédiaire.	

5	***Les groupes doivent souvent prendre des décisions avec d'autres groupes et les coordonner avec des tiers. Selon quelles conditions choisissez-vous un porte-parole du groupe?***	***Réponse***
A	Il doit être aimable et discret, afin d'éviter les conflits avec d'autres groupes.	
B	Il doit être en mesure de mener d'âpres négociations, ne pas faire de compromis et imposer notre point de vue.	
C	Je préférerais celui qui fait des compromis dès le début.	
D	Il doit pouvoir représenter le mieux possible nos opinions. Il doit aussi être suffisamment flexible et se mettre à l'écoute des autres groupes, afin que la meilleure décision possible soit prise.	
E	Il doit défendre habilement notre position, mais éviter tout ce qui pourrait nous mettre dans l'embarras.	

6	***Un collaborateur casse constamment du sucre sur le dos des autres. Quel comportement adoptez-vous?***	***Réponse***
A	Je me tiens à l'écart.	
B	Je l'avise que s'il ne cesse pas, il en subira les conséquences.	
C	J'ai une conversation objective avec lui afin de résoudre le problème.	
D	J'essaie de noyer le poisson et conseille à tous de ne pas s'énerver comme ça.	
E	Je recommande au collaborateur de faire preuve d'un peu plus de retenue.	

Dépouillement

Rapportez les valeurs des 6 questions précédentes (valeurs 1 à 5) dans la combinaison de tableaux ci-après. Les cinq styles de conflits sont décrits plus en détail dans les pages qui suivent (voir code de couleur).

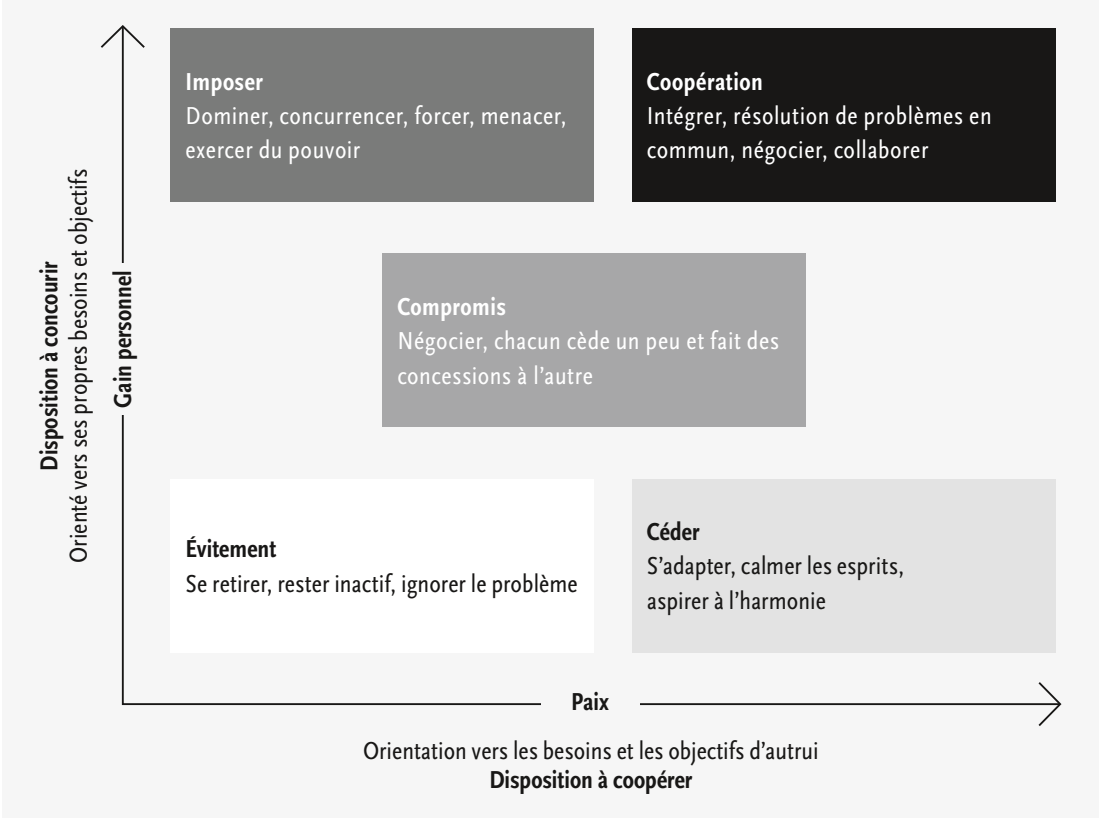
Questions	**Styles de conflits**									
1	C1		E1		D1		A1		B1	
2	B2		D2		E2		C2		A2	
3	E3		C3		A3		D3		B3	
4	B4		C4		E4		D4		A4	
5	A5		E5		C5		B5		D5	
6	A6		D6		E6		B6		C6	
Total										

Le résultat maximum pour un style de conflit est 30. La valeur la plus haute indique le style de conflit privilégié. Mais il ne s'agit là que d'une tendance. C'est pourquoi en règle générale il existe aussi un deuxième style de conflit, dont la valeur peut d'ailleurs être la même. La combinaison des deux styles de conflits préférés permet toutefois d'obtenir une première tendance de notre type de comportement en cas de conflit.

6.2 Le modèle de conflit

Il convient de prendre en considération le fait qu'il ne s'agit pas ici des intérêts généraux d'une personne, mais de l'intérêt en rapport avec l'objet du conflit.

Figure n° 10 :
Modèle de conflit

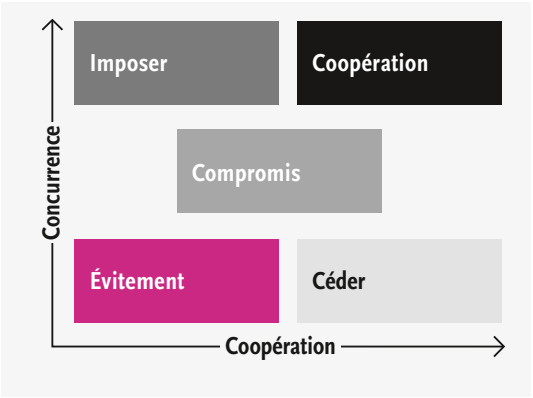


Selon ce modèle, d'après celui de Rubin, Pruitt et Kim (1994), le comportement peut, dans les situations conflictuelles, être catégorisé sur la base de deux dimensions :

- **Disposition à concourir :** disposition à défendre ses propres intérêts et objectifs, gain personnel
- **Disposition à coopérer :** disposition à considérer les objectifs et intérêts de la partie adverse, maintien de la paix

6.2.1 Évitement/Retraite

Les gens qui considèrent les conflits comme quelque chose de négatif ont tendance à se terrer, craignant les altercations. Ils se dérobent et tombent dans l'inactivité. Ils signalent ainsi à l'autre partie qu'ils ne veulent pas de « querelles » et qu'ils ne souhaitent pas régler le conflit. Ils font abstraction ou minimisent celui-ci et se comportent comme s'il n'y en avait pas. Les personnes qui adoptent ce style de comportement dans les situations de conflit ont également tendance à faire passer leurs intérêts au second plan.

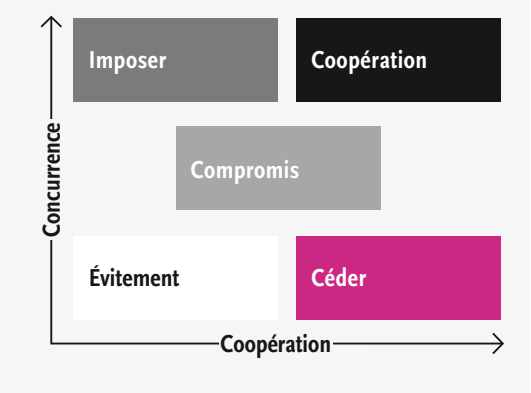


Le style de conflit décrit peut avoir des effets différents sur la **situation,** comme expliqué ci-dessous.

Avantages	*Inconvénients*
• Eviter les situations conflictuelles • En ne défendant ni ses besoins ni ceux des autres, aucune responsabilité n'est assumée • Le vis-à-vis vient vers la personne • Découvrir de nouvelles possibilités de comportement et de collaboration	• Les piques en raison d'une agression sous-jacente sont possibles • En ne règlant pas la situation, le processus d'apprentissage n'a pas lieu • Lorsque le vis-à-vis se retire aussi, toute responsabilité est déclinée, de telle sorte qu'en fin de compte le conflit n'est pas résolu • L'oubli de ses propres besoins

6.2.2 Céder/S'adapter

Les gens qui ont tendance à s'adapter à l'autre partie dans les situations conflictuelles ou à céder à ses prétentions, ont peur de perdre une relation harmonieuse. Ils cèdent toutefois, ce n'est pas pour autant qu'ils en deviennent soumis et obéissants envers la partie adverse. Ils se feront plutôt passer pour des personnes généreuses : « C'est toujours le plus intelligent qui cède ». L'apaisement ou la dédramatisation du conflit protègera dès lors la relation. Ses propres intérêts seront laissés de côté au profit de l'harmonie et son niveau d'exigence sera revu à la baisse.

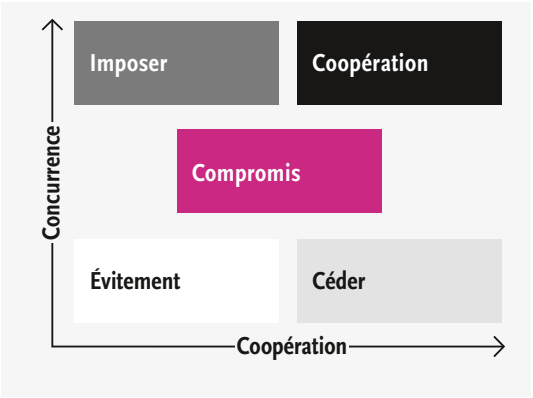


Le style de conflit décrit peut avoir des effets différents sur la **situation**, comme expliqué ci-dessous.

Avantages	*Inconvénients*
• Eviter de longues discussions • En ne défendant pas ses besoins en laissant tout au vis-à-vis, aucune responsabilité n'est assumée • L'amour-propre de la partie adverse est renforcé • Prendre connaissance d'une manière d'agir alternative	• Devenir un «mouton» • Ne pas satisfaire à ses propres besoins • Cela peut aboutir à la frustration et à l'apitoiement sur son propre sort • Cela peut entraîner la capitulation ou la soumission

6.2.3 Compromis/Négociation

Les gens qui dans les situations de conflit ont tendance à réduire progressivement leurs propres exigences attendent la même chose de la partie adverse. Lorsqu'elles se déplacent toutes deux vers le milieu, les parties trouvent à un moment donné le « juste milieu », chacune parvenant néanmoins à réaliser une partie de ses objectifs et intérêts. Les personnes qui ont ce style de comportement signalent à la partie adverse qu'elles veulent marchander une solution. À cet effet, elles ont besoin d'un bon climat de négociation.

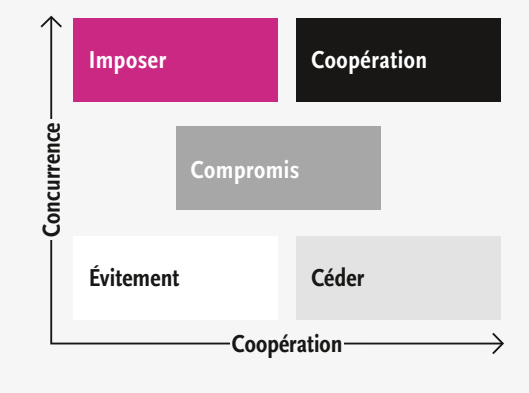


Le style de conflit décrit peut avoir des effets différents sur la **situation**, comme expliqué ci-dessous.

Avantages	*Inconvénients*
• Faire des concessions sur certains points permet de gagner du temps • Une solution de compromis à court terme permet de poursuivre la collaboration • La considération des besoins des deux parties augmente dans certains cas les possibilités d'agir (à condition que les ressources soient disponibles)	• Il se peut que des compromissions trop nombreuses ou trop rapides soient faites • En cas d'accords partiels : la valeur de l'alternative n'est pas prise en considération (Quelle est l'importance de ce à quoi il faut renoncer ?), le compromis ne débouchera guère sur une solution satisfaisante à long terme

6.2.4 Imposer/Dominer

Les gens qui ont tendance dans les situations conflictuelles à accorder la priorité à leurs propres intérêts et objectifs se comportent comme dans une compétition. Ils veulent gagner et exercent leur pouvoir sur les autres afin de s'imposer, c.-à-d. « la raison du plus fort est toujours la meilleure ». Ils imposent leurs objectifs sous forme d'obstination, de tracasseries, de menaces ou de retraite. La perte de la bonne relation avec la partie adverse est acceptée

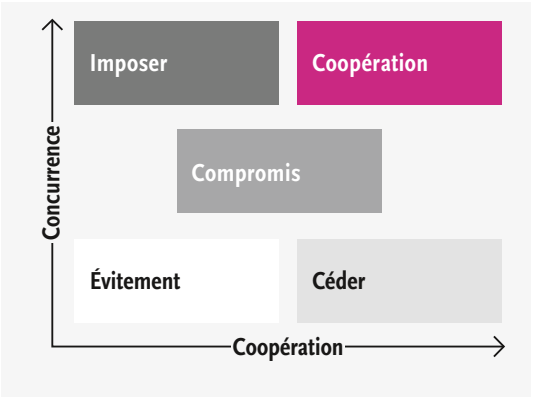


Le style de conflit décrit peut avoir des effets différents sur la **situation**, comme expliqué ci-dessous.

Avantages	*Inconvénients*
• Imposer ses intérêts • Satisfaire ses propres besoins • Défendre quelque chose de convainquant	• De nombreux aspects négligés qui auraient permis une bonne résolution du problème ne sont pas reconnus • Le conflit peut dégénérer et les perdants peuvent se venger • Les perdants peuvent faire preuve de retenue dans l'exécution.

6.2.5 Coopération/Intégration

Les gens qui croient que les intérêts des parties sont compatibles s'adressent à la partie adverse et montrent de l'intérêt pour ses besoins. Ils veulent ainsi concilier les objectifs des deux parties et cherchent le plus petit dénominateur commun. La résolution du problème en commun devient prédominante : « Nous pouvons y parvenir ensemble ! ». Le soin apporté à la relation sociale passe également au premier plan. La partie adverse est informée qu'une collaboration est importante et que l'intérêt prépondérant consiste à chercher la meilleure voie ensemble.



Le style de conflit décrit peut avoir des effets différents sur la **situation**, comme expliqué ci-dessous.

Avantages	*Inconvénients*
• Des solutions créatives sont élaborées en commun • Le conflit est vu comme une chance • De bonnes relations peuvent être maintenues • Le processus d'apprentissage permet de savoir comment se comporter dans des situations similaires	• Les négociations peuvent durer très longtemps • Les négociations peuvent coûter beaucoup d'énergie et de ressources • Le but est manqué lorsque chaque décision et chaque désaccord seront résolus d'une manière coopérative

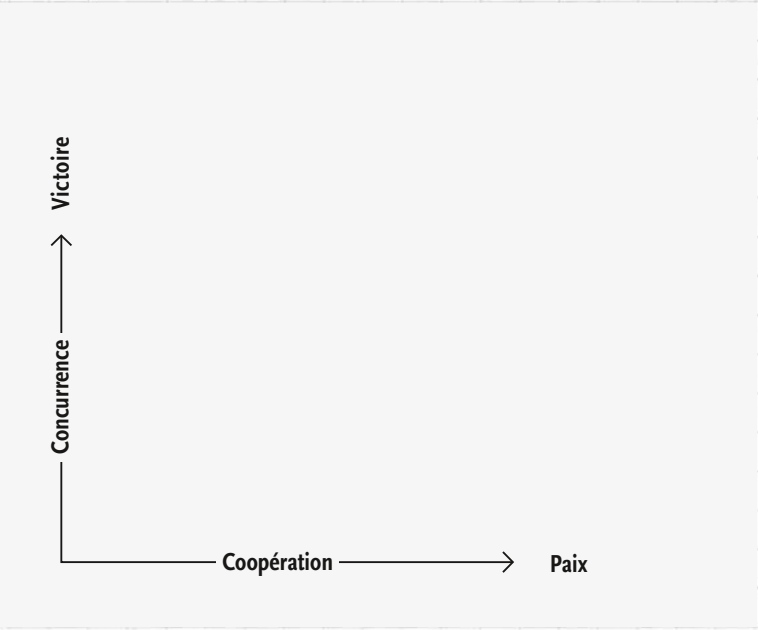
Les principales réflexions concernant le comportement conflictuel sont les suivantes :

- Comment les conflits personnels sont-ils résolus à court terme, à moyen terme et à long terme ?
- Comment influencer le déroulement du conflit avec le comportement conflictuel personnel ?

Exercice

Décrivez une situation de conflit et de tension difficile à laquelle vous avez participé ou que vous avez vécue en tant que tiers.

Dans cette situation, qui a adopté quelle stratégie, et pourquoi ?



Comment vous êtes-vous comporté dans cette situation?	*Quelles ont été les conséquences de votre comportement sur la situation conflictuelle? Pourquoi le conflit a-t-il pu être résolu, ou pourquoi pas?*

Cet exemple permet-il de reconnaître un modèle de comportement typique pour vous? Cet échantillon correspond-il au style de conflit du questionnaire?

Quelles mesures d'optimisation voyez-vous pour votre comportement lors de conflits?

Faisons le point

Les gens réagissent de façon très différente dans les situations conflictuelles. Les tendances comportementales personnelles peuvent être catégorisées selon leurs caractéristiques sur la base des dimensions « disposition à la coopération » et « disposition à concourir », en prenant compte que les intérêts et les besoins personnels ou ceux de la partie adverse se trouveront toujours au premier plan.

- **Évitemen**
  Se retirer, rester inactif, ignorer le problème

- **Céder**
  S'adapter, calmer les esprits, aspirer à l'harmonie

- **Compromis**
  Négocier, chacun cède un peu et fait des concessions à l'autre

- **Imposer**
  Dominer, concurrencer, forcer, menacer, exercer du pouvoir

- **Coopération**
  Intégration, résolution de problèmes en commun, négociation, collaboration

Contrôle des connaissances

1. Question
Le comportement dans le cadre de situations conflictuelles est dépendant de deux dimensions individuelles.
De quelles dimensions individuelles s'agit-il ?
☐ Correspondance
☐ Coopération
☐ Confrontation
☐ Concurrence

2. Question
Citez deux avantages du style de conflit « Négociation de compromis ».
Veuillez cocher.
☐ L'amour-propre de l'adversaire est extrêmement renforcé.
☐ Faire des concessions sur certains points permet de gagner du temps.
☐ Une solution à court terme permet de poursuivre la collaboration.
☐ Il n'y a plus besoin d'assumer une responsabilité.

3. Question
Les gens réagissent de façon très différente dans les situations conflictuelles.
Quel avantage correspond à la coopération dans une gestion de conflits ?
☐ Des solutions créatives sont élaborées en commun.
☐ Satisfaire les exigences de la partie adverse.
☐ Imposer ses intérêts.

4. Question
Citez deux inconvénients du style de conflit « Évitement – Retraite ».
Veuillez cocher.
☐ Étant donné qu'on n'a pas réglé la situation, le processus d'apprentissage n'a pas lieu.
☐ Le conflit peut dégénérer et les perdants peuvent se venger.
☐ Les négociations peuvent durer très longtemps.
☐ Oublier ses propres besoins.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez perçu votre tendance comportementale personnelle de façon consciente dans un conflit. Lors de la dislocation de tir, j'ai reçu l'ordre de tirer toutes les munitions. Après avoir terminé le programme de tir avec mes hommes, j'ai tout de même gardé le reste des munitions. Mon supérieur hiérarchique m'a expliqué que je devais exécuter un ordre et que je ne l'avais pas fait. J'ai maintenu ma position et expliqué que je suis contre le gaspillage de munitions.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Je savais que j'étais dans mon droit et j'ai persisté. J'ai attiré son attention sur les prescriptions en matière de formation et lui ai expliqué que je n'étais pas prêt à réaliser des exercices de tir « sauvages » seulement pour qu'il n'y ait plus de munition à ranger. En outre, j'estimais le risque d'accident trop élevé, et je n'étais pas prêt, en tant que citoyen et contribuable, à gaspiller des munitions de cette manière.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Mon supérieur hiérarchique a remarqué que j'étais sérieux. Il a mis fin à la conversation et n'est pas revenu dessus. Le fait que je sois resté fidèle à moi-même, que j'aie agi courageusement et que je n'aie pas « plié » me donne un bon sentiment.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. J'ai reçu un ordre irrégulier de mon supérieur.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Si j'exécute cet ordre, je commets un délit et / ou je cours un risque inacceptable pour moi et mes hommes.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Lorsque je sais que je respecte les instructions, je n'exécute pas un ordre contraire à celles-ci. Même si je risque une confrontation avec un supérieur hiérarchique et dois m'imposer.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

7 Solutions possibles

De quoi s'agit-il ?

Le mot « conflit » a une connotation négative pour de nombreuses personnes, probablement parce qu'elles ont déjà vécu souvent l'effet dévastateur des conflits. Cependant, ce n'est pas le conflit en tant que tel qui est négatif, mais la manière dont les participants le gèrent. Il faut une gestion dont l'objectif est la résolution du conflit à long terme. Celle-ci passe par l'entretien entre les parties du conflit. La résolution constructive des conflits peut développer et approfondir la relation entre les partis concernés.

Il n'y a pas de résolution de conflits sans communication. Pour cette raison, les techniques de communication sont aussi les principaux piliers d'un entretien conflictuel. Les entretiens conflictuels présentent des similarités avec des entretiens de collaborateurs ou de négociations difficiles. C'est pourquoi il est utile de s'en tenir à une structure également dans les entretiens conflictuels. Un entretien structuré peut contribuer à une issue favorable – il n'existe toutefois pas de garantie à cet égard. Tous les conflits ne peuvent pas être résolus avec des entretiens.

Voir module 3, sous-chapitre « L'empathie », page 78

sous-chapitre « La communication verbale », page 38

sous-chapitre « Le questionnement efficace », page 86

sous-chapitre « Le feedback », page 88

Voir module 3, unité E, « Entretiens spécifiques », page 100

La résolution de conflits signifie,
- traiter un conflit existant au moyen d'un entretien avec les participants.
- développer des solutions en commun.

7.1 Attitudes fondamentales pour mener des entretiens dans des situations conflictuelles

Dans les entretiens conflictuels, l'observation de l'attitude fondamentale générale pour les entretiens revêt une grande importance. Si dans des situations conflictuelles la solution doit être cherchée par le biais de l'entretien, les conditions énumérées ci-après doivent de plus être remplies, et ceci par tous les participants du conflit.

Tenir compte des perceptions

La perception des différents points de vue est une condition pour gérer le conflit avec succès. Chacun des participants a **un point de vue différent** de l'objet du conflit. Une **analyse détaillée du conflit et de la situation** est donc très importante. Cela permet d'éviter les mauvaises décisions.

Voir sous-chapitre « Niveaux d'escalade du conflit », page 27

Disposition à élaborer une solution commune

Il suffit parfois qu'un seul des participants ne soit pas disposé à trouver une solution pour qu'il devienne impossible de développer une solution convenant à tout le monde. Dans la phase préparatoire, il faut être au clair sur la question de savoir dans quelle mesure il est possible d'adapter ses objectifs à ceux de la partie adverse.

Dans la phase Win-Lose de l'escalade du conflit, la partie est exclusivement guidée par ses propres besoins. En revanche, dans la phase Win-Win, les deux parties font un pas en arrière et cèdent un peu sur leurs objectifs respectifs. En cas de solution de compromis, chacune des parties renonce à ses exigences maximales. Cela devient problématique lorsque le compromis limite la liberté d'action des deux parties à tel point qu'il ne leur apporte rien.

Exemple

> Le four Lehmann dit au Qm Gisler : « Votre comportement à mon égard pendant le rapport d'aujourd'hui m'a beaucoup dérangé, j'aimerais en parler avec vous ». Le Qm Gisler le voit cependant d'un autre œil et répond : « Je ne sais pas quel est votre problème, mais à mon avis il n'y a rien à discuter ».

Ne rien dissimuler mais jouer cartes sur table

Exprimer ses sentiments notamment est difficile pour de nombreuses personnes. Étant donné que les émotions peuvent activer et renforcer les conflits, il est très important de les identifier et de les communiquer. Si les émotions telles que par exemple la peur ou la colère ne sont pas exprimées et clarifiées, l'entretien ne peut pas être mené objectivement.

Exemple

Le lt Trachsel à l'habitude de critiquer violemment ses chefs de groupe devant toute la troupe. Il n'y voit aucun problème. Cela étant, les chefs de groupe se sentent agressés et sont irrités, mais ne le disent pas au lt Trachsel. Un jour, cela se termine en altercation émotionnelle et en accusations réciproques. Aussi longtemps que les chefs de groupe n'apaisent pas leurs émotions en les formulant au lieutenant, il ne sera pas possible d'avoir un entretien objectif permettant une solution.

Opinion selon laquelle les conflits ne sont pas négatifs, mais font partie du quotidien et doivent être gérés.

Notamment les personnes en mal d'harmonie considèrent les conflits comme quelque chose de négatif. Elles ont très souvent peur de détruire une bonne relation et préfèrent pour cette raison occulter le conflit plutôt que le gérer.

Exemple

Le chef de cuisine Widmer a des bons rapports de travail imprégnés de respect mutuel avec son groupe dans la cuisine. Seul le cuisinier de la troupe Meier se braque régulièrement. Chaque fois que le sgt Widmer donne les instructions de cuisine, le sdt Meier ne peut s'empêcher de se targuer d'avoir fait son apprentissage dans un hôtel 5 étoiles. Il estime être mieux qualifié professionnellement que Widmer. Celui-ci en revanche fait tout son possible pour maintenir des bons rapports de travail, c'est pourquoi il laisse le soldat Meier faire ses commentaires.

Remise en question autocritique de son propre comportement

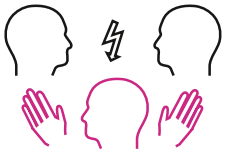
Souvent, les gens ne sont pas conscients de leur comportement et du fait que celui-ci contribue au conflit. Ici, une réflexion sur son propre comportement peut aboutir à de nouvelles conclusions. Il est important d'être ouvert également aux critiques. Une remise en question autocritique signifie renoncer aussi aux menaces, aux accusations ou aux agressions personnelles. Cela étant, il est important d'être conscient que l'image que quelqu'un a de lui-même n'est pas forcément exacte : il est peu surprenant de constater que l'être humain se considère d'ordinaire comme coopératif, loyal et prêt au compromis. La partie adverse, en revanche, lui fait l'effet d'une meute désorganisée qui veut atteindre égoïstement ses objectifs et ne fait preuve d'aucun scrupule. Mais qu'en est-il si la partie adverse pense exactement la même chose ?

Exemple

Le lt Julmi est à la marche de 25 km avec sa section. Il est le seul à lire la carte et décider quel chemin doit être pris. Le sgt Perret, qui marche en queue, remet de plus en plus en question les décisions de son supérieur, car il fait souvent des courses d'orientation au club de gymnastique. Il a ainsi l'habitude de lire les cartes et d'interpréter le terrain. Lors d'une pause, il s'adresse au lt Julmi. Il lui dit : « Je n'aimerais pas me mêler à vos décisions, mais ne voulez-vous pas y réfléchir encore une fois ? N'y aurait-il pas par hasard un meilleur itinéraire ? » Le lt Julmi se borne à répondre de façon incisive : « N'avez-vous pas dit que vous ne vouliez pas vous ingérer ? Alors ne le faites pas ! Comme si je ne savais pas ce que je fais … Ne faites pas comme si vous vous y connaissiez ! »

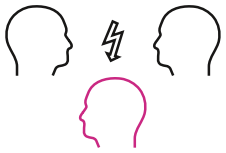
7.2 Rôles dans le traitement de conflits

Lorsqu'il y a un conflit, la personne en question doit tout d'abord déterminer quelle part elle a au conflit, et quel rôle elle joue. Même lorsqu'elle a l'impression que son propre rôle est clair, elle devrait analyser cet aspect soigneusement. Un cadre doit être conscient de la responsabilité liée à chaque rôle.



Médiateur

Si des conflits surgissent entre deux personnes ou plus, les cadres peuvent assumer le rôle de médiateur. Dans ce cas, il est indispensable qu'ils soient neutre et qu'ils le restent aussi pendant le traitement du conflit. Ils doivent écouter toutes les parties du conflit sur un pied d'égalité et se mettre à leur place afin de pouvoir comprendre leurs positions et façons de voir.



Participant

Les cadres peuvent aussi être impliqué eux-mêmes dans un conflit. Il peut s'agir soit d'un conflit avec des subordonnés, soit avec leur propre chef ou des cadres du même niveau hiérarchique. Ici, ils jouent un rôle de participant, étant par conséquent encore plus sollicité que dans le rôle de médiateur. Ils doivent davantage réfléchir à eux-même et fortement retenir leurs émotions. L'objectif devrait toujours être de trouver une solution commune, et non pas d'avoir raison. Ici aussi, ils doivent se mettre à la place de leur vis-à-vis et faire preuve de psychologie. De plus, ils doivent prendre la place d'un observateur neutre qui jouit d'une perspective en « plongée ».

7.3 Intervention immédiate

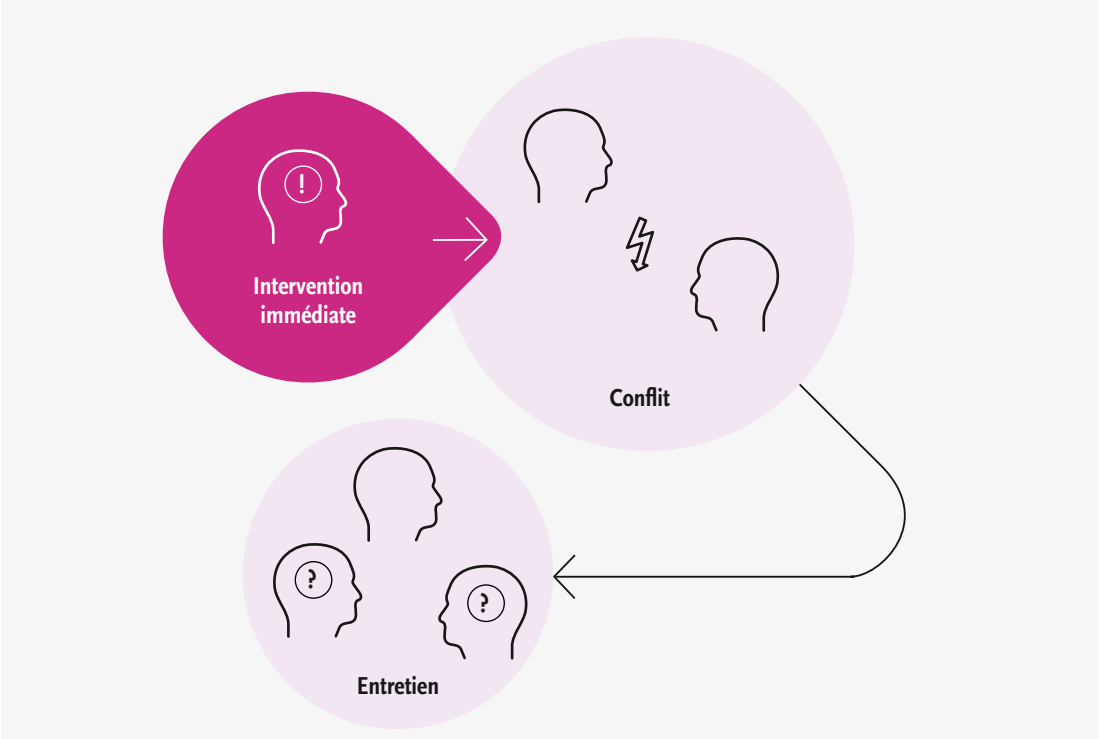


Figure n° 11 : Intervention immédiate en cas de conflits

Les interventions immédiates sont nécessaires pour éviter qu'un conflit dégénère. Elles peuvent avoir lieu indépendamment du fait de se trouver dans le rôle de médiateur ou de participant. À cet égard, il existe différentes possibilités :

- Ordre, étouffement du conflit avec l'aide d'une autorité institutionnelle
- Mutation, séparation des parties du conflit (à court terme, mais aussi à long terme)

Cela étant, il est impossible de céder à l'illusion qu'un ordre est en mesure de régler le conflit à long terme. Même si la tentation de ne pas donner suite à l'affaire est grande, il ne faut pas hésiter à rechercher la discussion avec les parties du conflit. Il ne faut guère s'attendre à ce qu'un conflit soit réglé en vertu d'un ordre. Si le conflit n'est pas abordé en discutant avec les participants, les frictions seront inévitables. Si une intervention du supérieur est peut-être en mesure de clarifier la situation au plan objectif, elle ne tient pas compte en revanche du niveau émotionnel. Le conflit peut même s'intensifier et évoluer de telle manière qu'en fin de compte il ne pourra être résolu qu'avec l'aide d'un supérieur ou d'un professionnel.

La séparation des parties du conflit devrait toujours être la dernière alternative. Toutefois, les conflits peuvent souvent être résolus par des entretiens. Si les parties du conflit ne parviennent pas à s'entendre après des entretiens répétés, une mutation en faveur de l'atteinte de l'objectif doit être envisagée.

Un entretien (de conflit) peut également être considéré comme intervention immédiate. Notamment lorsqu'en raison d'un incident on recherche tout de suite la conversation avec la / les partie(s) du conflit. L'entretien conflictuel revêt toutefois une importance particulière, étant considérablement plus complexe qu'une donnée d'ordre ou la séparation des parties du conflit. Il sera décrit plus en détail ci-après.

Exemples

- La recr Kurth et la recr Michel ne se supportent pas. Lorsqu'ils doivent accomplir une mission ensemble, les querelles ne tardent pas. Le sgt Vassella leur ordonne d'être calmes et attribue les missions de telle sorte qu'ils n'aient plus besoin de collaborer si étroitement.
- Le lt Frei est un chef de section motivé, et il lui est important de se comporter de la même manière envers tous les subordonnés. Après l'attribution des tâches, le sgt Berger passe devant lui en le frôlant et murmure : « Eh ben merci … c'est de nouveau à moi de faire la sale boulot ! » Sans plus attendre, le lt Frei le prend à part pour un bref entretien dans le but d'élucider si le sgt Berger a un conflit avec lui et de régler la situation directement sur place.

7.4 Entretien conflictuel

Une mutation ou une séparation n'est pas la meilleure manière, parce qu'un tel procédé peut avoir des répercussions négatives sur l'ambiance et la loyauté du groupe. C'est pourquoi il faut toujours viser d'abord un entretien conflictuel. Il incombe au cadre de créer le meilleur climat possible entre les collaborateurs, et de le maintenir. Il est particulièrement important pour les cadres d'aborder directement les conflits auxquels ils sont mêlés. Il est naturellement plus simple de chercher la faute d'abord chez les autres, mais ainsi les défauts personnels ne sont jamais identifiés, et de ce fait jamais améliorés non plus.

Voir module 1, chapitre « La perception par autrui », page 71

Les entretiens peuvent avoir lieu immédiatement, mais l'expérience montre que cela n'est souvent pas possible dans le quotidien. Que ce soit en raison d'une ambiance trop électrique ou parce que, malgré les tensions et les conflits, le déroulement normal du service doit être assuré. Le cadre se retrouvera souvent dans une situation où il sera nécessaire dans un premier temps de calmer les esprits au moyen d'un ordre ou d'une séparation, afin de rechercher ensuite la discussion avec les parties du conflit. Même si le cadre n'a que peu d'expérience en matière d'entretiens conflictuels et/ou s'il ne sait pas trop comment s'y prendre, une préparation ciblée est indiquée.

Exemple

Lors du rapport de la compagnie, une discussion sur des intérêts matériels voit le jour. Soudain, le sgt Perrier explose et crie après le sgtm chef Montandon. Celui-ci lui répond en criant et un mot en amène un autre. Le commandant de compagnie doit faire un choix :

- Prendre à part le sgt Perrier et le sgtm chef Montandon et gérer le conflit de suite.
- Leur ordonner d'abord de se calmer et les convoquer ensuite dans son bureau à une heure donnée l'après-midi.

Dans la variante 1, la partie de la préparation de l'entretien n'a pas de raison d'être, dans la variante 2 le supérieur a la possibilité de préparer l'entretien.

En assumant le rôle de médiateur, l'une des premières questions importantes consiste à savoir s'il est possible de se mettre autour d'une table avec toutes les parties du conflit ou si l'atmosphère est trop tendue à cet effet. Lorsque tous les participants ont perdu leur distance, il est plus judicieux de mener des entretiens individuels. Ceux-ci sont très utiles pour se faire une première impression des parties concernées par le conflit, de son déroulement et de sa/ses cause(s). Il faut toutefois rester ouvert et transparent, et informer les participants en conséquence. Sinon, il risque de ne plus être perçu comme un médiateur neutre. Il faut de plus veiller à rester neutre, afin de ne pas se faire accaparer par l'une des parties. Cela signifie que pendant l'entretien, le médiateur doit toujours se remettre en question soi-même, ainsi que sa propre neutralité. Si la neutralité ne peut plus être garantie, l'entretien doit être interrompu et il faut faire appel à un tiers neutre.

Exemple

Le sgt Vassella essaie d'aplanir le conflit entre la recr Kurth et la recr Michel avec un entretien. Alors que la recr Kurth a la parole facile et défend habilement sa position, la recr Michel est très réservée et sera tout simplement muselée par le flot de paroles de la recr Kurth. Lorsque le sgt Vassella remarque qu'il se laisse influencer par l'assurance de la recr Kurth, il fait appel au lt Taglioni pour l'assister.

Dans la résolution de conflits, il faut tenir compte des points suivants

- Lorsque la situation l'exige, il faudrait informer le supérieur avant l'entretien. Notamment en cas d'issue négative de l'entretien, celui-ci peut dans certains cas offrir son soutien, ou alors évoquer la suite de la procédure.

- Si le conflit en est déjà à la phase Win-Lose et que des clans se sont déjà formés, le cadre devrait décider s'il est capable de traiter le conflit lui-même, ou s'il préfère faire appel à son supérieur ou à un professionnel.

- Un prérequis important pour le rôle de médiateur est la neutralité. Cette personne ne peut appartenir à aucune partie du conflit. Pendant l'entretien conflictuel, il ne peut pas prendre parti, ni formuler des jugements. Lorsque le supérieur fait lui-même partie du conflit, il doit impérativement confier le rôle de médiateur à une personne remplissant la condition de neutralité.

- L'entretien doit avoir lieu pendant les heures de travail, mais pas sur le lieu de travail. La gestion des conflits doit être traitée confidentiellement. C'est pourquoi le lieu doit être choisi de manière à ce que les autres membres du groupe n'aient pas la possibilité d'observer. Sinon, il pourrait y avoir des rumeurs.

- La conduite d'entretiens conflictuels en tant que médiateur pose des exigences élevées au responsable de l'entretien, car divers entrelacements doivent être pris en considération. Une préparation minutieuse de l'entretien est par conséquent décisive. Dans ce contexte, les bases et techniques de la communication doivent être prises en compte, car elles sont essentielles pour de telles interventions.

- Dans un entretien conflictuel, il ne s'agit pas de savoir qui a raison et qui a tort. Lorsque le supérieur doit aplanir un conflit entre les membres du groupe, il ne devrait pas se perdre dans la recherche du coupable. Il ne peut pas assumer le rôle du juge qui doit prononcer une peine équitable. Le médiateur doit rester cadre et veiller à ce que le travail puisse reprendre rapidement sans accrocs.

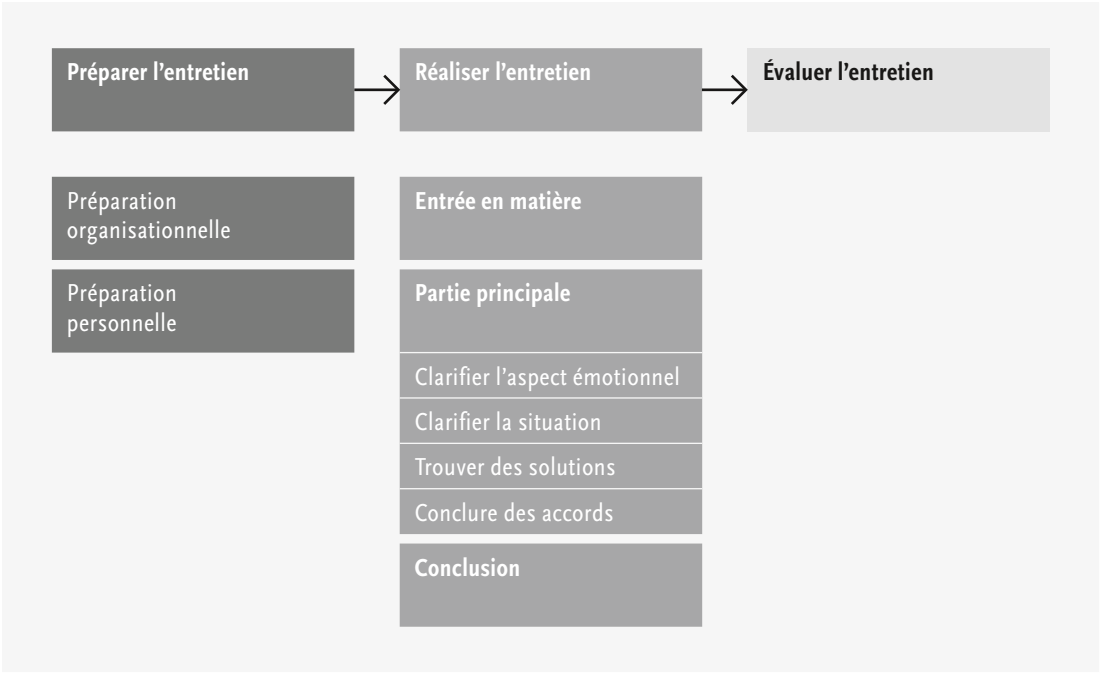
- Dans le rôle de participant, l'objectif suprême ne peut pas être le gain de cause. Il faut toujours garder à l'esprit, qu'il fait partie du problème et qu'il faut être disposé le cas échéant à changer son comportement.

7.5 Le plan d'entretien

Voir module 3, unité E, « Entretiens spécifiques », page 100

Les bases d'une structure possible de l'entretien ainsi que sa réalisation sont expliquées dans le module 3, aux chapitres « Conduire un entretien » et « Les entretiens difficiles ». Le processus peut tout aussi bien être utilisé pour les entretiens conflictuels. Il suffit d'adapter les contenus et réflexions en conséquence. La structure reproduite peut être utilisée aussi bien pour le rôle de participant au conflit que pour le rôle de médiateur.

Figure n° 12 : Le plan d'entretien



Ci-après, les points particulièrement valables pour l'entretien conflictuel sont traités.

7.5.1 Préparer l'entretien

La phase de la préparation de l'entretien sert à faire une réflexion sur soi-même, les autres participants et le conflit en soi. D'une part, il s'agit de faire une réflexion sur sa propre part au conflit. Même le cadre n'est pas directement mêlé au conflit, il peut arriver qu'un certain potentiel de conflit entre les subordonnés trouve sa source dans le comportement et le climat de commandement. D'autre part, les réflexions relatives à la façon d'aborder le conflit, à la manière de procéder et aux points à discuter sont important.

Il s'agit en outre d'apprécier les points de vue possibles des participants. Il faut toutefois avoir conscience du fait qu'il ne peut s'agir que d'hypothèses (suppositions). Seul un entretien commun avec les participants du conflit permettra de dire si ces suppositions sont exactes.

Préparation organisationnelle

La préparation organisationnelle se porte sur le thème voulu, les participants de l'entretien ainsi que sur le moment et l'endroit où celui-ci doit avoir lieu. Les points correspondants ainsi que les questions y relatives sont énumérés dans le module 3, au chapitre « La structure d'un entretien ». Ils s'appliquent aussi bien au rôle du médiateur qu'au rôle du participant au conflit.

Préparation personnelle

Les questions ci-après constituent une aide à la préparation d'un entretien conflictuel. Il convient de les considérer comme un complément à la préparation générale de l'entretien. Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes celles-ci, ni d'y répondre dans l'ordre. Les questions relatives au rôle de médiateur sont traitées d'abord. Elles sont suivies par des questions complémentaires concernant le rôle de participant. Dans le rôle de participant, il faut également se poser les questions d'un observateur neutre et y réfléchir.

	Le point de vue de l'observateur neutre	*Le point de vue des parties du conflit*
Analyse du conflit	• S'agit-il d'un conflit ? • Fait-il partie du conflit ? • Quels sont les indices concrets de conflit ? • Quelles sont les réactions des parties du conflit les unes envers les autres ? • Qu'est-ce qui s'est passé jusqu'à présent et / ou y a-t-il des antécédents au conflit ? • Peut-il identifier des phases et des niveaux ? • À quel niveau d'escalade se situe le conflit ?	• Tous les participants perçoivent-ils l'existence d'un conflit ? • Qu'est-ce qui dérange les parties du conflit ? • Pourquoi est-ce que cela les dérange ? • Quels sentiments sont provoqués chez les parties du conflit ? • Quelle est la part de chacune des parties du conflit ? • Quelles sont les positions et les objectifs des parties du conflit ? • Quels motifs, intérêts, etc. individuels sont reconnaissables ?
	• Qui sont les participants ? • Quels niveaux d'organisation sont touchés ? • Quelles ont été les causes du conflit ?	• Où les parties du conflit voient-elles les causes ?
	• Quel comportement conflictuel se situe / situait au premier plan ? • Y a-t-il déjà eu des tentatives de résolution ? Le cas échéant, pourquoi ont-elles échoué ?	• Comment se sont-elles comportées ?
Réflexions concernant l'entretien	• Qu'est-ce qui va se passer si l'observateur ne fait rien ? À quelles conséquences faut-il s'attendre ? • Quelles sont les attentes par rapport à l'entretien et / ou qu'est-ce qui doit être atteint ? • Comment veut-il aborder le conflit et / ou comment va-t-il l'introduire ? • Qu'est-ce qu'il veut empêcher à tout prix ? • Quelles règles du jeu sont nécessaires ? • Est-ce qu'il a besoin d'assistance ?	• Que faut-il faire lorsqu'une partie du conflit ou les deux ne perçoivent pas le conflit ? • Quelles pourraient être les attentes des parties du conflit ? • Quelles tendances comportementales sont identifiables chez les parties (D, I, S & C) ? • De quoi faut-il tenir compte dans les rapports avec les parties du conflit ? • Quelles émotions pourraient surgir chez les parties du conflit ? • Que font les parties lorsqu'elles ne s'intéressent pas à une solution ?

	Le conflit du point de vue des participants	***La perspective du vis-à-vis*** *(plusieurs personnes aussi possible)*
Analyse du conflit	• Qu'est-ce qui dérangent les participants personnellement ? • Quelles sont leurs parts au conflit ? • Pourquoi cela les déranges et / ou quels types de sentiments la situation provoque-t-elle ? • Quelles sont leurs positions ? • Quels sont leurs objectifs, motifs, intérêts, etc. ?	• Le conflit est-il perçu par le vis-à-vis ? • Qu'est-ce qui dérange le vis-à-vis ? • Pourquoi le vis-à-vis désapprouve-t-il cela ? • Quels sentiments cela provoque-t-il chez le vis-à-vis ? • Quelle est la part du vis-à-vis dans cela ? • Quelles sont les positions et les objectifs du vis-à-vis ? • Quels motifs, intérêts, etc. individuels sont reconnaissables ? • Où le vis-à-vis voit-il les causes ?
Réflexions concernant l'entretien	• Que va-t-il se passer s'ils ne font rien ? Quelles seront les conséquences pour eux personnellement ? • Quelles sont leurs attentes par rapport à l'entretien et / ou qu'est-ce qui doit être atteint et / ou quelles sont leurs exigences envers les vis-à-vis ? • Peuvent-ils se détacher des émotions afin de pouvoir agir objectivement ? • Quelles émotions pourraient surgir ?	• Que faut-il faire lorsque le vis-à-vis ne perçoit pas le conflit ? • Quelles attentes le vis-à-vis pourrait-il avoir ? • Quelles sont les tendances comportementales du vis-à-vis (D, I, S & C) ? • De quoi faut-il tenir compte dans les rapports avec le vis-à-vis ? • Quelles émotions pourraient surgir chez le vis-à-vis ? • Que faut-il faire lorsque le vis-à-vis ne s'intéresse pas à une solution ?

Aide à la décision pour le soutien

Les jeunes cadres doivent se poser la question de savoir si, compte tenu de leurs aptitudes et compétences, ils sont à même de gérer le conflit surgissant. En tant qu'alternative, ils peuvent demander de l'aide à un supérieur ou à une autre tierce personne neutre et expérimentée. Les thèmes ci-dessous peuvent être utiles pour décider s'ils s'estiment capable de gérer le conflit.

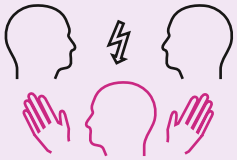
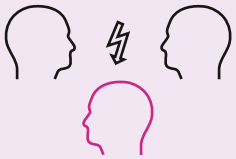
Thème	***Indique que l'on joue le rôle de médiateur dans le conflit.***	***Indique que l'on a besoin de soutien professionnel.***
Parties	Le conflit concerne l'environnement immédiat	Le conflit concerne aussi des personnes d'un ou de plusieurs autres secteurs
Fait-on partie du conflit ?	Non	Oui
Niveau d'escalade	Phase Win-Win	À partir de la phase Win-Lose
Autoévaluation «au feeling »	Certain de pouvoir gérer le conflit avec succès	Ne pas pouvoir gérer le conflit avec succès
Tentatives de résolution antérieures	Premiers petits succès ou néant	Nombreuses tentatives de résolution échouées
Disposition à résoudre	Existe chez la plupart des participants	À peine existante
Acceptation comme médiateur	Le médiateur est accpeté	Il existe des réserves personnelles à l'égard du médiateur

7.5.2 Réaliser l'entretien

Entrée en matière

La première étape d'un entretien conflictuel est souvent la plus difficile. C'est pourquoi il ne faut pas « tourner autour du pot » et ne pas faire une introduction trop emphatique.

Exemples

	Rôle de médiateur 	***Rôle de participant*** 
Perception du supérieur	«J'entends des piques et des offenses réciproques. Je me suis aperçu que vous deux ne vous saluez plus et que vous vous évitez. »	«Je vois que chaque fois qu'une tâche t'est confiée, tu bronches et tu te plains que je te traite injustement. »
Intention du supérieur	«J'aimerais discuter cette question avec vous, parce que j'y vois des indices de conflit. J'entends des piques et des offenses réciproques. Je trouve important qu'il y ait ici une explication, parce que l'ambiance du groupe et le travail en pâtissent. »	«Étant donné qu'il m'importe de traiter tout le monde sur un pied d'égalité, j'aimerais bien parler de la manière dont tu vis cela. Si tu as un conflit avec moi, j'aimerais bien le liquider. Soit je dois corriger mon comportement, soit tu dois changer d'attitude. »
Définir les rapports mutuels	«Pour cet entretien s'appliquent les règles du jeu suivantes : il n'y a pas d'offenses, nous parlons à la première personne, chacun laisse l'autre finir de parler et les déclarations de l'autre ne peuvent pas être jugées. Si ces règles du jeu ne sont pas respectées, j'interviens. »	«J'aimerais que tu me communiques franchement ta perception et ton avis. J'écouterai tes éventuelles critiques. Si tes propos deviennent blessants, nous devrons soit ajourner l'entretien, soit résoudre le problème d'une autre manière. »

Partie principale
Clarifier l'aspect émotionnel
Clarifier la situation
Trouver des solutions
Conclure des accords

Partie principale

Dans la partie principale de la réalisation de l'entretien, le conflit est analysé et des solutions sont recherchées. À cet effet, il est possible d'utiliser selon la situation et les besoins les quatre éléments expliqués ci-après.

Partie principale
Clarifier l'aspect émotionnel
Clarifier la situation
Trouver des solutions
Conclure des accords

Clarifier l'aspect émotionnel

En règle générale les entretiens conflictuels sont chargés d'émotions. Il est indispensable de laisser place aux sentiments. Cela peut signifier que les parties du conflit peuvent dans un premier temps « décharger leur bile ». À cet égard, il faut cependant respecter les règles du jeu suivantes :

- Ne pas exprimer d'accusations, de menaces ou d'insultes
- Employer le « je » en lieu et place du « on »

Exemples

- Pas comme ça : « Tu es un type impossible, tu joues toujours au … ! On devrait te démobiliser sur-le-champ. »
- Plutôt comme ça : « Je ne m'entends pas avec toi. Je ne pourrais pas travailler avec toi. »

Parfois, les participants du conflit s'expriment spontanément ou font comprendre par des signes non verbaux comment ils se sentent. Sinon, le médiateur devrait demander :

Exemple

- « Que ressentez-vous par rapport à cet entretien ? »

Parfois il arrive également que des gens aient de la peine à exprimer leurs émotions. Il est alors important de se renseigner.

Exemples

- « Quels sentiments cette situation provoque-t-elle chez vous ? »
- « Avec quels sentiments avez-vous commencé cet entretien ? »

Même si le vis-à-vis réagit émotionnellement, il faut essayer de garder la tête froide. Lorsque des sentiments sont exprimés, les règles du jeu doivent être observées. Dans cette phase, l'écoute active revêt une grande importance. En le paraphrasant, il montre au vis-à-vis qu'il est pris au sérieux.

Clarifier la situation

Dans cette phase, les causes et les dessous du conflit doivent être considérés. Le but est de créer une base commune. Sans celle-ci, il n'est pas possible de trouver une solution. Pour atteindre cet objectif, les deux parties doivent dévoiler leurs sentiments et leur vue de la situation et tenter de comprendre le comportement de l'autre. Le but est d'obtenir la compréhension mutuelle.

En tant que médiateur, il faut inviter les personnes concernées à décrire la situation dans leur perspective. En tant que médiateur, on veille à ce que les plans objectif et relationnel soient tous deux abordés. À cet égard, il convient de surveiller le respect aussi bien des règles du jeu définies au commencement que des règles de feed-back valables pour tous.

Dans une première étape, la situation est clarifiée au plan relationnel :
- Quel est le rapport entre les participants ?
- Que pensent les participants l'un de l'autre ?
- Comment les participants se traitent-ils mutuellement ?

À ce stade, les hypothèses formulées pendant la préparation de l'entretien peuvent être adaptées ou modifiées.

Ce n'est qu'à présent qu'il est possible d'aborder les causes du conflit. Dans cette phase, la discussion se situe au plan objectif :
- Quelles sont les causes du conflit ?
- Quels sont les besoins, les objectifs ou les intérêts ?

Les questions ci-dessous peuvent être utiles :

Exemples

- « Comment vivez-vous ce conflit (émotionnellement) ? »
- « Quelles informations sont importantes pour vous ? »
- « Qu'est-ce que vous souhaitez / attendez de l'autre partie ? »
- « Quel est le problème exactement ? »
- « Quelles causes est-ce que vous connaissez ou présumez ? »
- « Quelles sont les conséquences de ces causes sur le problème ? »
- « Quels sentiments cela provoque-t-il chez vous ? »

En tant que participant, il faut discuter les points concernés avec le vis-à-vis et prendre position. Il est ici indispensable que le plan relationnel des différentes parties du conflit soit clarifié. Notamment, la personne qui mène l'entretien doit se détacher de ses émotions. Une autoréflexion constante revêt une importance décisive.

Trouver des solutions

Dans les situations conflictuelles, une solution signifie que les deux parties sortent gagnantes de la situation. C'est pourquoi les deux parties doivent participer à la résolution du conflit. La technique des « questions efficaces » est ici particulièrement appropriée :

- Quelles solutions ont déjà été essayées et qu'est-ce qui a été obtenu jusqu'à présent ?
- Qu'est-ce qui contribue à changer la situation conflictuelle ?
- Que feraient d'autres personnes dans cette situation ?

Très souvent, il est difficile de trouver une solution parce que les émotions négatives remontent sans cesse à la surface. Il faut alors les aborder à nouveau et clarifier le plan relationnel.

Avant de chercher des solutions, le médiateur devrait faire un résumé de ce qui a été dit jusqu'à présent. Cela permet d'expliciter les points de vue, intérêts et sentiments exprimés par les deux parties. Une constatation écrite est également indiquée lorsqu'une solution est recherchée. Les questions ci-après sont utiles :

- Quels souhaits ou attentes existent des deux côtés ?
- Comment sont-ils motivés ?

Afin que les deux parties sortent gagnantes de la situation, les solutions trouvées sont aussi évaluées en commun. Chacune des parties du conflit doit expliquer pourquoi elle refuse ou approuve une solution. Seule une solution choisie en commun est une véritable solution. Toutes les autres variantes ne sont que des compromis, et ceux-ci peuvent être perçus subjectivement comme boiteux, c.-à-d. avoir tout de même l'impression d'être perdant même en croyant avoir fait plus de concessions que le vis-à-vis.

- Quelles sont les conséquences des différentes solutions pour chacun ?
- Quelle solution plaît le plus et pourquoi ?
- Quelle solution les parties du conflit ont-elles choisie et pour quelle raison ?

Il y a des situations dans lesquelles aucune solution acceptable ne peut être trouvée. Il reste alors deux alternatives :

- Recours à un médiateur neutre. Il est possible que celui-ci amène une nouvelle approche de la situation.
- Lorsque cela ne suffit pas non plus, une intervention plus musclée est nécessaire.

Dans le rôle de participant, il faut veiller à ce que le vis-à-vis puisse tout aussi bien proposer des solutions, et que son appréciation ait le même poids. L'autoréflexion critique et le fait de prendre du recul sont particulièrement importants.

Conclure des accords

Dans les conflits, l'accord correspond à une « poignée de main symbolique ». La solution choisie doit être ancrée.

- « Nous sommes à présent d'accord sur le fait que … »
- « Nous avons convenu que … »

Il vaut la peine que le médiateur constate par écrit les réglementations liant les parties. Ceci permet de consigner les réponses aux questions suivantes :

- Qui fait quoi, jusqu'à quand ?
- Comment le respect des accords est-il vérifié ?

Si aucune solution commune n'a été trouvée, le supérieur ne doit pas hésiter à prendre une décision.

Même en tant que participant, il faut veiller à respecter soi-même les accords. Lorsqu'il n'est pas sûr qu'il aille vraiment le faire, il faut que le participant demande le soutien d'un supérieur ou d'une autre personne neutre comme instance de contrôle.

Il faut également un supérieur ou un médiateur neutre lorsqu'aucune solution commune n'est trouvée.

Conclusion

Un conflit ne peut pas toujours être géré en un seul entretien. Si un autre entretien est nécessaire, voire d'autres séances ultérieures, il est possible de fixer les dates. À ce stade, il peut être opportun de discuter si le soutien d'un tiers neutre, d'un supérieur ou d'un professionnel est nécessaire. Dans cette phase, se poser les questions suivantes :

- Quelles leçons tirer du conflit et de l'entretien ?
- Comment se préparer encore mieux aux (inévitables) tensions, différends et conflits futurs ?

Préparer l'entretien
Réaliser l'entretien
Évaluer l'entretien

7.5.3 Évaluer l'entretien

Après la partie principale, le conflit est idéalement terminé au plan social. Lorsque cela n'est pas le cas, il faut décider, d'entente avec le supérieur direct, quelle suite de la procédure serait indiquée. À cet effet, il existe différents choix de possibilités :

- Entretiens complémentaires
- Entretiens avec un supérieur ou un professionnel
- Ordre, intervention du supérieur
- Séparation des parties/mutation d'une partie du conflit

Quelle que soit la décision prise, il faut toujours avoir à l'esprit les conséquences pouvant résulter de la suite de la procédure.

Dans le rôle de médiateur, les questions suivantes peuvent être utiles :

- Quelles conséquences le médiateur tire-t-il de la gestion du conflit ?
- Qu'a-t-il appris pour les gestions de conflits futures, et de quoi tiendra-t-il compte en particulier ?
- Qu'est-ce qui n'est pas encore clair ? Où cherche-t-il de l'aide ou du soutien ?
- Les hypothèses formulées dans la préparation sont-elles confirmées, ou ont-elles dû être corrigées ?
- Le conflit est-il clos, ou continue-t-il de mûrir au niveau de l'inconscient ?

Dans le rôle de participant, les questions suivantes peuvent être utiles :

- Quelles conséquences le participant tire-t-il du conflit et de la gestion du conflit ?
- Qu'a-t-il appris, comment se comportera-t-il à l'avenir ?
- Quelle est la leçon principale ?
- Qu'est-ce qui est devenu important pour lui dans ses rapports avec les tiers ?
- Comment va-t-il se comporter à l'avenir ?
- Quelles corrections/modifications s'imposent ?
- Le conflit est-il clos, ou peut-être continue-t-il de mûrir au niveau de l'inconscient ?

Il est toutefois possible que des troubles persistent au niveau personnel. La conclusion de l'entretien de conflit doit impérativement être suivie d'une évaluation. Il s'avère souvent que, même si les accords sont acceptés, la personne concernée a encore besoin d'assimiler les évènements et le déroulement de la conversation. Ce n'est que lorsque la personne peut dire que plus rien ne la dérange et que les accords conclus ou les règles ou normes convenues ne l'empêchent pas de bien vivre et travailler, que le conflit est terminé. Un entretien conflictuel se termine là où il a commencé, à savoir chez l'individu lui-même, que ce soit dans le rôle de médiateur ou dans celui de participant.

Les principales réflexions concernant les solutions possibles sont les suivantes :

- Est-ce que le rôle de médiateur est remis en question et est-il possible d'exclure la participation du médiateur au sein du conflit ?
- Est-ce que les conflits sont gérés de façon structurée ?
- Lors de la gestion d'un conflit, est-ce que les participants tiennent compte des principes de la communication et est-ce qu'ils appliquent les techniques ?
- Est-ce que les participants tirent des conséquences de la gestion ultérieure de conflits, et est-ce qu'ils prennent d'éventuelles mesures ?

Faisons le point

Dans les **entretiens conflictuels**, l'observation de **l'attitude fondamentale** générale pour la réalisation des entretiens est importante.

- Disposition à élaborer une solution commune
- Franchise de ne rien dissimuler et de jouer cartes sur table
- Opinion selon laquelle les conflits ne sont pas négatifs, mais font partie du quotidien et doivent être gérés
- Remise en question autocritique de son propre comportement

Dans l'entretien conflictuel, les rôles sont soit le participant, soit le médiateur.

Le **plan de l'entretien** contient idéalement les phases suivantes :

- Une préparation à l'entretien (organisation, personnes impliquées)
- Une réalisation de l'entretien (ouvert, transparent, direct, « appeler un chat un chat »)
- Une évaluation de l'entretien (mesures et conséquences)

Pendant **la réalisation de l'entretien**, il est possible d'employer les quatre éléments suivants selon les besoins :

- Clarifier l'aspect émotionnel (laisser place aux sentiments)
- Clarifier la situation (arrière-plan, base, franchise, l'objectif est la compréhension mutuelle)
- Trouver une solution (créer une situation Win-Win avec les « 5 questions »)
- Conclure des accords (adopter des solutions)

Contrôle des connaissances

1. Question

Les bases d'une structure d'entretien possible sont les mêmes pour l'« entretien difficile » et pour l'« entretien conflictuel ».

Cette structure de l'entretien se divise en trois parties (phases). Lesquelles ?

☐ Évaluer l'entretien
☐ Contrôler l'entretien
☐ Préparer l'entretien
☐ Consigner l'entretien dans un procès-verbal
☐ Réaliser l'entretien
☐ Conduire l'entretien

2. Question

Dans la partie principale de la réalisation de l'entretien, le conflit est analysé et des solutions sont recherchées.

Parmi les éléments ci-dessous, lesquels peuvent être utilisés selon la situation et les besoins ?

☐ Clarifier l'aspect émotionnel
☐ Analyser les données d'ordres
☐ Monter les parties du conflit l'une contre l'autre
☐ Clarifier la situation
☐ Trouver des solutions
☐ Conclure des accords
☐ Punir les coupables

3. Question

La préparation organisationnelle fait aussi partie de la préparation d'un entretien conflictuel.

De quels points devez-vous tenir compte à cet égard ?

☐ Le thème dont on aimerait parler.
☐ Mon rôle (participant du conflit ou intermédiaire)
☐ Le rôle du vis-à-vis
☐ Qui participe à l'entretien ?
☐ Comment évaluer l'entretien ?
☐ Quand et où l'entretien a-t-il lieu ?

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez pu empêcher une escalade de conflit grâce à votre prise d'influence. Pendant la marche de 35 kilomètres, j'ai remarqué que deux mil se disputaient au sujet du rythme de marche de la colonne par 1. Le mil X menaçait le mil Y de se faire remarquer physiquement lors du prochain « attroupement vers le chef de file ». Après 25 kilomètres, les mil étaient déjà fatigués et tendus.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Après environ 5 km, j'ai remarqué que pour les deux mil l'« attroupement» était un facteur de gêne. Lorsque la situation a menacé d'escalader, j'ai ordonné au mil marchant plus vite de me rejoindre à la tête.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Mon intervention a permis d'éviter que les deux mil ne s'attaquent davantage, verbalement et physiquement. L'identification précoce des indices de conflit s'est révélée importante. Les deux mil étaient heureux de ne plus avoir à marcher l'un derrière l'autre. Cela m'a été révélé par le feedback suivant la marche.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Observation du groupe pendant la marche !	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Le fait de changer constamment de place m'a permis d'observer mon gr avec précision.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Je vais essayer, à l'avenir également (dans diverses situations), de changer de place afin d'observer sous un autre angle et d'empêcher ainsi une escalade du conflit.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

D

UNITÉ

PRÉVENTION DES CONFLITS

L'apprenant doit

- **connaître les méthodes de prévention des conflits.**
- **identifier les potentiels de conflit.**
- **définir les règles du jeu pour le comportement dans les situations de conflit et les communiquer au sein du groupe.**

8 Prévention des conflits

De quoi s'agit-il ?

Dans le chapitre « Solutions possibles », le procédé applicable à la gestion et à la résolution des conflits a été exposé. En empêchant un conflit déjà dans sa phase préparatoire, les personnes économisent de l'énergie et du temps. Cela ne signifie en aucun cas que les conflits doivent être refoulés, ignorés ou réprimés par des ordres. Bien au contraire, l'objectif consiste à créer d'emblée les conditions permettant d''empêcher les conflits potentiels. La prévention des conflits ne résout pas les conflits existants et n'a pas non plus pour conséquence d'exclure les conflits futurs. Une prévention réussie des conflits réduit toutefois la fréquence de ceux-ci et diminue l'intensité des conflits qui voient le jour.

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 1.3

Voir chapitre « Solutions possibles », page 93

Les conflits ne sont pas nécessairement désagréables. Ils constituent une chance de mieux se connaître soi-même, d'analyser et de perfectionner les facettes de sa propre personnalité et les actes correspondants. Un dicton dit également **qu'un homme sort d'une crise plus fort qu'avant**. Celui qui maîtrise parfaitement un conflit verra son acte susciter respect et considération.

Il existe plusieurs méthodes de prévention. Idéalement, plusieurs d'entres elles sont combinées.

Figure n° 13 :
Les méthodes de prévention des conflits

La combinaison crée une ambiance permettant d'aborder ouvertement les différends de manière à éviter la survenance même des conflits. Non seulement la capacité à gérer les conflits est augmentée, mais aussi on arrive ainsi à identifier les signes avant-coureurs à temps. De plus, on prend davantage conscience de la problématique «conflits».

En ignorant le fait que, lorsque les règlements et instructions sont observés et les modèles et philosophies vécus, le potentiel conflictuel peut déjà être minimisé de façon simple.

La prévention des conflits signifie,

- créer des conditions empêchant le développement de conflits.
- créer une ambiance dans laquelle les conflits peuvent être abordés et gérés.

8.1 Communiquer ouvertement et clarifier les attentes

Idéalement, les règles du jeu applicables au comportement des parties sont sans cesse reformulées. Selon la composition du groupe, différentes règles du jeu seront nécessaires. Toutefois, certaines règles fondamentales s'appliquent aussi indépendamment de la situation.

Une **communication ouverte** est la condition d'une bonne prévention des conflits. Les subordonnés doivent savoir qu'ils peuvent s'adresser en tout temps à leur supérieur avec leurs problèmes. Lorsque la communication ouverte est permise, il peut aussi arriver que le supérieur reçoive des critiques sur son comportement et sa manière d'agir. Cette communication ouverte présuppose que le supérieur soit capable d'accepter et d'assimiler les critiques des autres.

Un autre élément important est **la clarification des attentes réciproques**. Souvent une personne ne parle pas de ses attentes parce qu'elle part de l'idée que celles-ci sont claires pour tout le monde. C'est pourquoi un cadre doit toujours être attentif, afin de pouvoir percevoir et aborder à temps les attentes inexprimées, les signes avant-coureurs et les indices d'un conflit.

La connaissance des attentes oblige à prendre position clairement, et ce, que celles-ci puissent ou non être prises en considération. À cet égard, il est judicieux de motiver un refus, afin de rendre la décision transparente et compréhensible et d'amoindrir la déception du vis-à-vis.

Exemple

Les membres du groupe Wittwer partent du principe que pendant ce CR ils pourront comme d'habitude rentrer à la maison tous les vendredis soirs. Le sgt Wittwer ne peut toutefois pas répondre à cette attente, car les ordres du commandant de compagnie sont différents cette fois-ci. Sans autres explications, il informe les membres de son groupe qu'ils pourront se retirer samedi après le petit-déjeuner. De forts grognements expriment une insatisfaction et une résistance remarquable le dimanche à la rentrée.

8.2 Identifier le potentiel de conflit

Prévention des conflits

Communiquer ouvertement et clarifier ses attentes	**Identifier les potentiels de conflit**	Stipuler ou élaborer les règles du jeu

La prévention se situe au niveau de l'identification du potentiel de conflits au sein d'une organisation. Celui-ci est différent d'une entreprise à une autre. C'est pourquoi il est important pour le cadre d'analyser les facteurs en fonction de la situation.

Voir module 5, chapitre « L'environnement du commandement », page 17

Afin de n'omettre aucun secteur de l'organisation, il est utile de considérer les aspects du champ de commandement.

Figure n° 14 : Le champ de commandement

Le champ de commandement			
Mission	Situation/Milieu	Supérieur hiérarchique	Subordonnés

Potentiel de conflit possible dans les aspects du champ de commandement

	Questions concernant le potentiel de conflit dans les aspects du champ de commandement
Mission	• Quelle est la mission ? • Les intentions, objectifs et valeurs sont-ils communiqués ? • Les intentions / missions et objectifs concrets sont-ils compréhensibles pour tous ? • Quel travail doit être fourni ? Est-il clair ?
Situation / Milieu	• Comment l'organisation (compagnie, batterie, section, etc.) est-elle structurée ? • Les différentes unités (organisationnelles) sont-elles structurées clairement pour les collaborateurs ? • Les collaborateurs sont-ils à l'aise dans l'unité (organisationnelle) ? • La mission et la responsabilité sont-elles clairement réglées et manifestes ? Le rapport entre elles est-il équilibré ? • Quelle est la part de planification et de contrôle des différentes fonctions ? • Quelles sont les dépendances réciproques ou unilatérales ? Sont-elles acceptées ? • Le déroulement contient-il des bouchons, des goulots d'étranglement, des détours superflus ou des ralentissements, des doublons, etc. ? • Dans quelle mesure les armes, appareils, bâtiments, etc. sont-ils adéquats ou inadéquats ?
Supérieur hiérarchique	• Quels styles de commandement sont utilisés ? Le style de commandement est-il adapté à la situation et aux subordonnés ? • Le cadre exprime-t-il clairement ses attentes ? Quelles sont les attentes ? Ces attentes peuvent-elles être satisfaites ? Dans la négative, pourquoi pas ? • Le cadre est-il accepté dans son rôle et se sent-il à l'aise dans ce rôle ? • À quel point le commandement permet-il une culture de conflit et de débat ? • À quel point le commandement est-il transparent et flexible ?
Subordonné	• Les subordonnés expriment-t-ils clairement leurs attentes ? Quelles sont les attentes concrètes ? Ces attentes peuvent-elles être prises en considération ? Dans la négative, pourquoi pas ? • Quel est le degré de motivation et l'importance de la réussite pour les participants ? À quoi le voit-on ? • Quel est rôle de chaque collaborateur ? Se sent-il à l'aise dans ce rôle ? • Quelles amitiés et inimitiés informelles se sont développées ? Où y a-t-il de la distance ou de la proximité ? Où y a-t-il de la confiance ou de la méfiance ? • Comment le travail des collaborateurs est-il perçu, reconnu et rémunéré ? Quels sont les incitations au travail disponibles ? • Que se passe-t-il si le travail fourni est moindre ou refusé ?

8.3 Élaborer et fixer les règles du jeu

Voir chapitre « Solutions possibles », page 93

Dans le chapitre « Solutions possibles », les « accords », éléments qui sont conclus à la fin d'une résolution de conflit, ont été présentés. Ces « règles du jeu » convenues sont censées régler entre les parties la manière dont elles devront se fréquenter à l'avenir, afin que les conflits puissent être mieux gérés. Il est compréhensible dès lors que le supérieur clarifie et stipule certain accords et règles du jeu déjà au début de la collaboration.

Les règles du jeu générales telles que la communication ouverte et la clarification d'attentes devraient constituer un élément fixe de chaque collaboration. Il est parfois utile de fixer ou d'élaborer des règles du jeu concrètes et spécifiques. Si un potentiel de conflit a été découvert dans l'un des aspects du champ de commandement, il est judicieux de fixer une ou plusieurs règles du jeu y relatives. Celles-ci complètent les règles du jeu fixées au début de la collaboration.

Champ de commandement	*Potentiel de conflit possible*	*Règles du jeu possibles*
Mission	L'intention et la mission du supérieur sont vagues	• Brève entente avec le cadre avant que quelque chose ne soit entrepris • En cas d'imprécisions poser des questions
Situation / Milieu	Passages à vide et attentes constants	• Lorsque quelqu'un n'a rien à faire, il demande du travail au cadre • Au début, des missions sont établies, qui peuvent être exécutées pendant les attentes
Supérieur hiérarchique	Les compétences du cadre ne sont pas claires	• Communication transparente et ouverte • Prendre des mesures en cas de non-exécution des ordres
Subordonnés	Formation de deux groupes hostiles l'un envers l'autre (formation de cliques)	• Les frictions, les querelles et les conflits doivent être abordés ouvertement, et les cadres informés • Communiquer les sanctions (en cas d'hostilités ouvertes) et le cas échéant les engager

Les principales réflexions concernant la prévention des conflits sont les suivantes :

- Les attentes réciproques sont-elles communiquées clairement ?
- Quels potentiels de conflit sont reconnaissables ?
- Est-ce que les règles du jeu sont fixées par soi-même, ou est-ce qu'elles sont élaborées avec le groupe ?
- Quelles règles du jeu sont connues ?
- Quelles règles du jeu s'appliquent actuellement en général et dans un groupe/une section ?
- Ces règles du jeu fonctionnent-elles bien ?
- Faut-il éventuellement fixer/élaborer de nouvelles règles avec le groupe ?
- Comment empêcher les conflits au sein d'un groupe ou d'une section ?
- Comment s'y prendre en tant que chef de groupe ou chef de section pour imposer les règles du jeu ?

Faisons le point

Au moyen de la prévention des conflits, il est possible de créer des conditions empêchant la survenance de conflits et engendrant une atmosphère dans laquelle les conflits peuvent être abordés et gérés. Idéalement, différentes méthodes sont convenues pour ce faire.

- Communiquer ouvertement et clarifier ses attentes
- Identifier les potentiels de conflit
- Stipuler ou élaborer des règles du jeu

Contrôle des connaissances

1. Question
La prévention se situe au niveau de l'identification du potentiel de conflits au sein d'une organisation.
Qu'est-ce qui correspond à l'identification du potentiel de conflit?
☐ La prévention des conflits commence lors de l'identification des potentiels de conflit.
☐ La prévention des conflits fait partie des potentiels de conflit.
☐ Les potentiels de conflits changent d'une entreprise à l'autre. C'est pourquoi un cadre doit pouvoir analyser les conflits possibles dans les différentes situations.
☐ Les potentiels de conflits sont partout les mêmes. C'est pourquoi un cadre doit pouvoir les identifier rapidement.

2. Question
Au moyen de la prévention des conflits, il est possible créer des conditions empêchant la survenance de conflits et engendrant une atmosphère dans laquelle les conflits peuvent être abordés et gérés.
Quelles sont les réflexions correctes et essentielles en matière de prévention des conflits?
☐ Est-ce que la communication ouverte est pratiquée?
☐ Quelles règles du jeu s'appliquent dans le groupe?
☐ Les subordonnés sont-ils capables d'exécuter les ordres?
☐ Quels potentiels de conflit sont reconnaissables?

3. Question
Il existe plusieurs méthodes de prévention. Idéalement, plusieurs d'entres elles sont combinées.
Comment évaluez-vous l'affirmation suivante concernant la prévention des conflits?
Les règles générales du jeu doivent dans tous les cas constituer un élément fixe de toute collaboration. Dès que la prévention des conflits est terminée, une ou plusieurs règles du jeu doivent être fixées.
Veuillez cocher.
☐ Vraie
☐ Fausse

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez empêché un conflit en appliquant les bonnes mesures. En tant que supérieur hiérarchique, j'ai reçu l'ordre d'intégrer dans ma formation certains sdt d'une autre formation qui n'étaient pas motivés. Cela a engendré de l'incompréhension chez mes sdt, et la motivation pour être performant a nettement chuté.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai réalisé un débat de section dans lequel j'ai misé sur une communication ouverte. Nous avons clarifié les attentes mutuelles et pour chaque proposition, j'ai déterminé si elle pouvait être prise en compte ou pas. À la fin, j'ai fixé avec tous les sdt de nouvelles règles de jeu et de comportement.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Ce débat a permis de créer une bonne ambiance dans notre formation. Les conflits ont été abordés et gérés ouvertement. Les nouvelles règles du jeu ont été respectées par tous les sdt. Les nouveaux mil ont été bien reçus dans la formation, et la motivation pour être performant a repris.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Les nouveaux mil ont été bien reçus dans la formation et la motivation pour être performant a fortement repris dans le reste de la formation.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Le débat de section, la communication ouverte et la clarification des attentes ont créé l'effet désiré. Fixer les règles du jeu et de comportement avant un nouveau départ est de mise.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Afin d'éviter d'avance les conflits, il est important de créer une bonne ambiance, empreinte de respect mutuel, permettant d'aborder et de gérer les conflits. L'observation des règlements et instructions ainsi que l'exemple donné par des modèles permettent de minimiser les conflits.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

Index

Aide à la décision pour le soutien (Solutions possibles) **106**
Attitudes fondamentales pour mener des entretiens **94 114**

Bossing **65**

Céder/S'adapter (modèle de conflit) **82 89**
Changement de la communication verbale et non-verbale (Indices de conflit) **19 22**
Changements intérieurs chez la personne (Indices de conflit) **17 22**
Communiquer ouvertement et clarifier les attentes (Prévention) **121 126**
Comportement durant les conflits **73 89**
Comportement (Indices de conflit) **18 22**
Comportement lorsque des conflits dégénèrent **34**
Compromis/Négociation (modèle de conflit) **83 89**
Conflit de méthodes **56 69**
Conflit de répartition **54 69**
Conflit de rôles **53 69**
Conflit d'objectifs **55 69**
Conflit relationnel **51 57 69**
Conflits au sein d'un groupe **43 47**
Conflits entre groupes **43 47**
Conflits : interpersonnels ou entre individus **41 47**
Conflits : intrapersonnels ou intérieurs **40 47**
Coopération/Intégration (modèle de conflit) **85 89**
Corrélation entre les types de conflits **58 69**

Définition du conflit **7 11**
Déroulement des conflits **25 31**
Discrimination **65 69**

Élaborer et fixer les règles du jeu (Prévention) **124 126**
Entretien conflictuel **99 114**
Escalades (Indices de conflit) **19 22**
Évaluer l'entretien **112 114**
Évitement/Retraite (modèle de conflit) **81 89**

Formation de cliques (Indices de conflit) **20 22**

Harcèlement sexuel **66 69**

Identifier le potentiel de conflit (Prévention) **122 126**
Imposer/Dominer (modèle de conflit) **84 89**
Indices de conflit **15 22**
Intervention immédiate **97**

Mobbing **59 69**
Modèle de conflit **80 89**
Modèle des phases du déroulement d'un conflit **25 27 35**
1. Durcissement **27 28 35**
2. Débats **27 29 35**
3. Des paroles aux actes **27 29 35**
4. Souci de l'image et coalitions **27 30 35**
5. Perdre la face **27 31 35**
6. Stratégies de menaces **27 31 35**
7. Coups destructifs ponctuels **27 32 35**
8. Éclatement **27 33 35**
9. Chute conjointe dans l'abîme **27 33 35**
Modifications du comportement de la personne (Indices de conflit) **18 22**

Niveaux d'escalade du conflit **27 35**

Objectifs (Indices de conflit) **18 22**

Participants au conflit **39 47**
Perception (Indices de conflit) **17 22**
Perte de motivation (Indices de conflit) **20 22**
Plan de l'entretien **102 114**
Préparer l'entretien **103 114**
Prévention des conflits **119 126**

Réaliser l'entretien **107 114**
Référence à des règles ou des lois (Indices de conflit) **20 22**
Rôles dans le traitement de conflits **96 114**

Sentiments (Indices de conflit) **17 22**
Situations conflictuelles **80 89**
Solutions possibles **93 114**

Tendances comportementales dans les conflits **74 89**
Types de conflits **51 69**

Bibliographie

Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology, 53,* 27–51.

Aronson, E., Akert, R. M., & Wilson, T. D. (2010). *Sozialpsychologie*. München: Pearson.

Arsenio, W. F., Adams, E., & Gold, J. (2009). Social information processing, moral reasoning, and emotion attributions: Relations with adolescent's reactive and proactive aggression. *Child Development, 80,* 1739–1755.

Arsenio, W. F., & Lemerise, E. A. (2004). Aggression and moral development: Integrating social information processing and moral domain models. *Child Development, 75,* 987–1002.

Arsenio, W. F., & Lemerise, E. A. (2001). Varieties of childhood bullying: Values, emotion processes, and social competence. *Social Development, 10,* 59–73.

Berkel, K. (1995). *Konflikttraining*. Heidelberg: Sauer.

Berkowitz, L. (1989). Frustration – aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin, 106,* 59–73.

Berkowitz, L. (1993). *Aggression – Its causes, consequences, and control*. New York: McGraw-Hill.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science, 6,* 413–426.

Blickle, G., & Solga, M. (2014). Einflusskompetenz, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 985- 1031). Göttingen: Hogrefe.

Brinkmann, R. D. (2002). *Mobbing, Bullying, Bossing: Treibjagd am Arbeitsplatz – Erkennen, Beeinflussen und Vermeiden systematischer Feindseligkeiten*. Heidelberg: Sauer.

Brown, R. (1988). *Group processes: Dynamics within and between groups*. Oxford: Blackwell.

Comelli, G., & von Rosenstiel, L. (2011). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. München: Vahlen.

De Dreu, C. K. W., (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9–23). London: Sage.

De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior, 29,* 5–18.

De Dreu, C. K. W., & Van Lange, P. A. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21,* 1178–1188.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88,* 741–749.

Deutsch, M. (1976). *Konfliktregelung*. München: Reinhardt.

Dodge, K. A., & McCourt, S. N. (2010). Translating models of antisocial behavioral development into efficacious intervention policy to prevent adolescent violence. *Developmental Psychobiology, 52,* 277–285.

Esser, A., & Wolmerath, M. (2005). *Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung*. Frankfurt/Main: Bund-Verlag.

Fischer, R., & Ury, W. (2011). *Getting to YES. Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.

Glasl, F. (2004a). Aktives Konfliktmanagement als Erfolgsfaktor für Fusionen. In A. Huber et al. (Hrsg.), *Public Merger – Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor* (S. 163–183). Wiesbaden: Gabler.

Glasl, F. (2004b). *Konfliktmanagement*. Bern: Haupt.

Glasl, F. (2011). Konfliktmanagement. In B. Meyer et al. (Hrsg.), *Konfliktregelung und Friedensstrategien* (S. 125–145). Wiesbaden: VS.

Glasl, F. (2015). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – praktische Methoden*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

Harten, H. C. (2013). *Sexualität, Missbrauch, Gewalt: Das Geschlechterverhältnis und die Sexualisierung von Aggressionen*. Wiesbaden: Springer.

Houston, R., & Stanford, M. (2005). Electrophysiological substrates of impulsiveness: Potential effects on aggressive behavior. *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry, 29,* 305–313.

Hugo-Becker, A., & Becker, H. (2004). *Psychologisches Konfliktmanagement*. München: dtv.

Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40,* 12–21.

Kowalski, R. M., Limber, S. P., & Agatston, P. W. (2012). *Cyberbullying: Bullying in the digital age*. Hoboken: Wiley.

Leymann, H. (2013). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Leipzig: Rowohlt.

Lippmann, E. (2013). Konfliktmanagement. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 731–773). Berlin: Springer.

Litzcke, S., Schuh, H., & Pletke, M. (2013). *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz: Umgang mit Leistungsdruck; Belastungen im Beruf meistern*. Berlin: Springer.

Neuberger, O. (2011). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: utb.

Perren, S., & Alsaker, F. D. (2006). Social behavior and peer relationships of victims, bully-victims, and bullies in kindergarten. *Journal of Child Psychology and Psychiatry, 47,* 45–57.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, impasse, and resolution*. Bonn: Addision-Wesley.

Rackham, N. (1999). The behavior of successful negotiators. In R. J. Lewicki, J. A. Lutterer, D. M. Saunders & J. W. Minton (Eds.), *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (pp. 393- 406). Burr Ridge: Irwin.

Regnet, E. (1992). *Konflikte in Organisationen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Rüttinger, B. (1980). *Konflikt und Konflikt lösen*. Goch: Bratt.

Rüttinger, B., & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen – Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. Leonberg: Rosenberger.

Scholl, W. (2004). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Hrsg.*), Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 515–556). Bern: Huber.

Schweizer Armee. (2012). *Reglement 51.002 d – Dienstreglement*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2015). *Reglement 51.018 d – Ausbildungsmethodik*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2015). *Reglement 51.019 d – Grundschulung*. Bern: BBL.

SECO. (2008). *Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz: Ein Ratgeber für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*. Bern: BBL.

Spiess, E. (2004). Kooperation und Konflikt. *Organisationspsychologie, 3,* 193–247.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior, 13,* 265–274.

Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior, 20,* 475–491.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2011). *Menschliche Kommunikation*. Bern: Huber.

Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43,* 1–25.

Impressum

Editeur	Armée suisse
Auteur	Centre de formation au commandement
Développement	Collaborateurs scientifiques et les stagiaires universitaires du CFCO
Premedia	Centre des médias électroniques CME
Copyright	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
Tirage	08.2019 4200
Internet	www.lmsvbs.admin.ch
Distribution	www.publicationsfederales.admin.ch
Règlement	70.004.f
SAP	862674368
ISBN	978-3-906211-55-8