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.

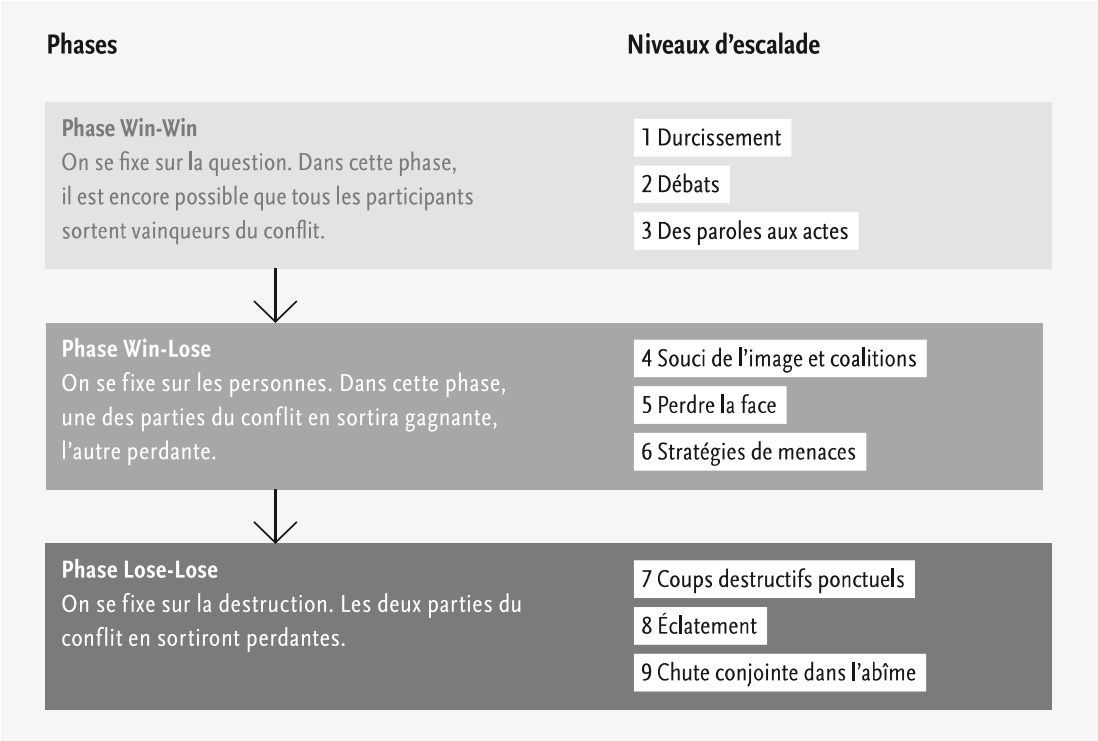

Figure n° 4 : Les neufs niveaux d'escalade

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

Phases	Comportement
Phase Win-Win	Gérer le conflit seul ou avec l'aide d'un médiateur.
↓	
Phase Win-Lose	À partir du niveau quatre, il faut d'ordinaire un tiers expérimenté, qui occupe éventuellement une position hiérarchique supérieure et intervient.
↓	
Phase Lose-Lose	Le conflit ne peut plus être résolu qu'avec l'aide d'une personne occupant une position hiérarchique supérieure.

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.