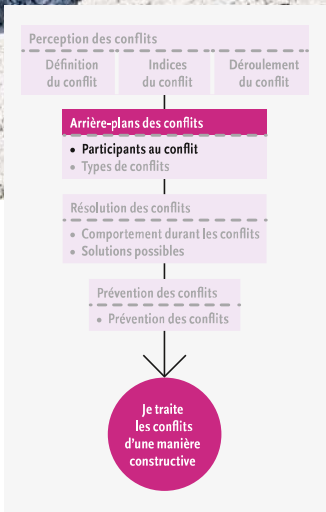


4 Participants au conflit

De quoi s'agit-il ?

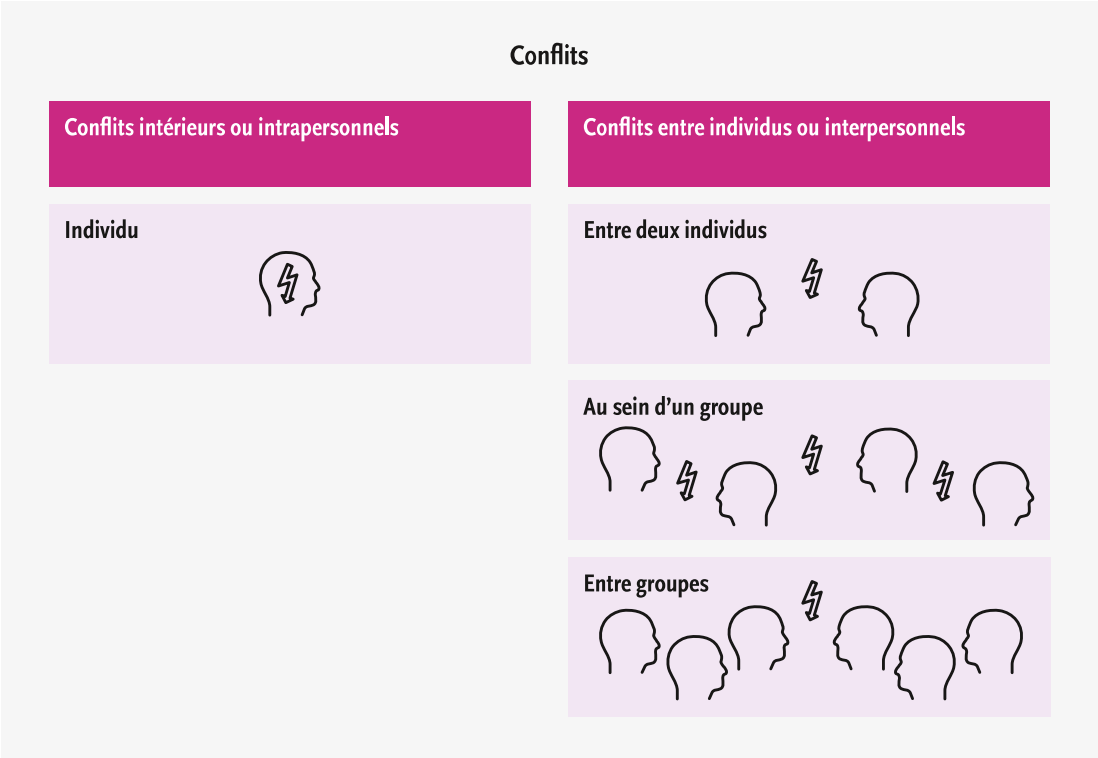
Avant que le conflit ne puisse être traité, il faut identifier quelles en sont les parties et dans quelle mesure elles sont impliquées. Les parties en conflit sont-elles deux individus ou des personnes appartenant à des groupes ? Les autres membres du groupe sont-ils étrangers au conflit mais néanmoins 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.

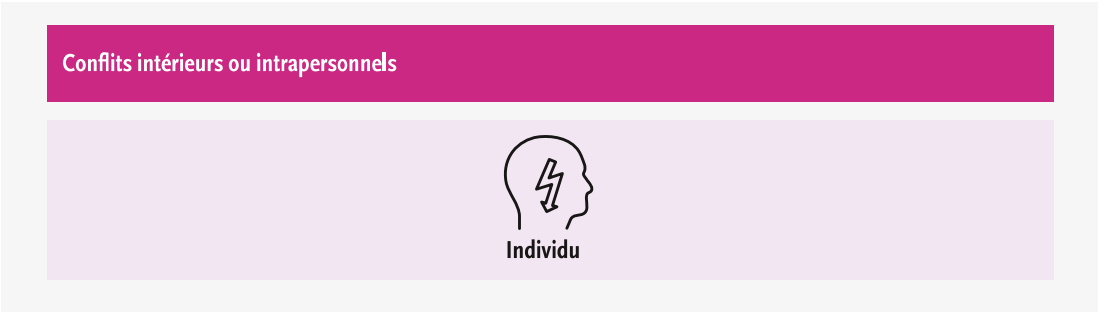
Les conflits peuvent-être

- 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.

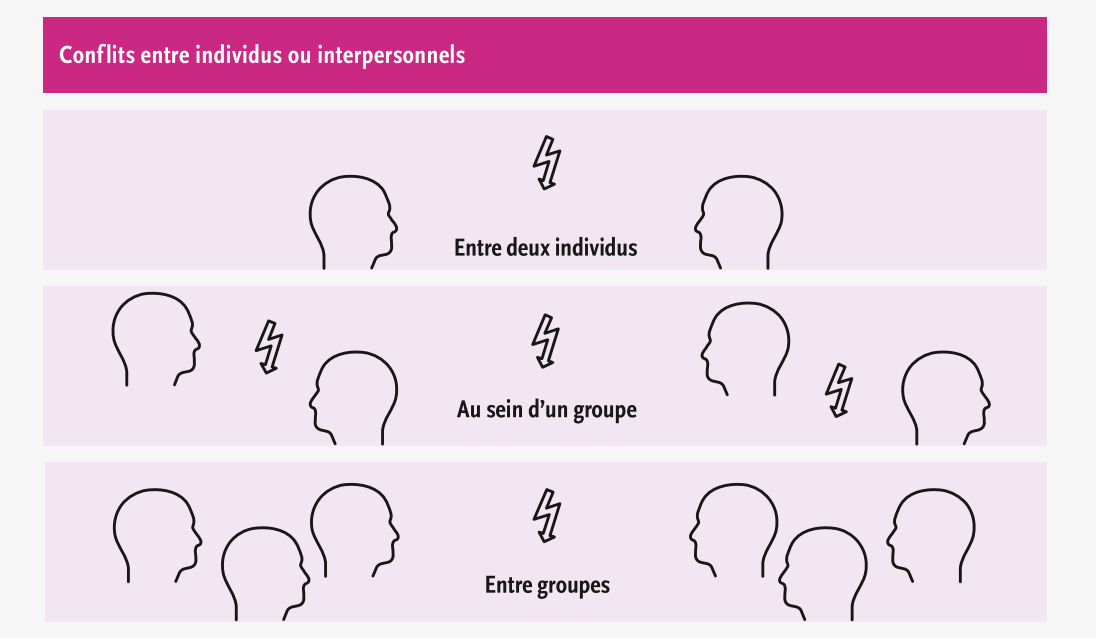
Les conflits intérieurs commencent par toucher une seule personne. Mais ils peuvent également être introduits dans les groupes et peser sur les collègues. Surtout lorsque l'efficacité et le comportement de la personne affectée sont influencés par le conflit intérieur. Souvent, le conflit intérieur d'un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

Exemples

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.

4.2 Conflits entre individus ou interpersonnels

Voir chapitre « Déroulement des conflits », page 25

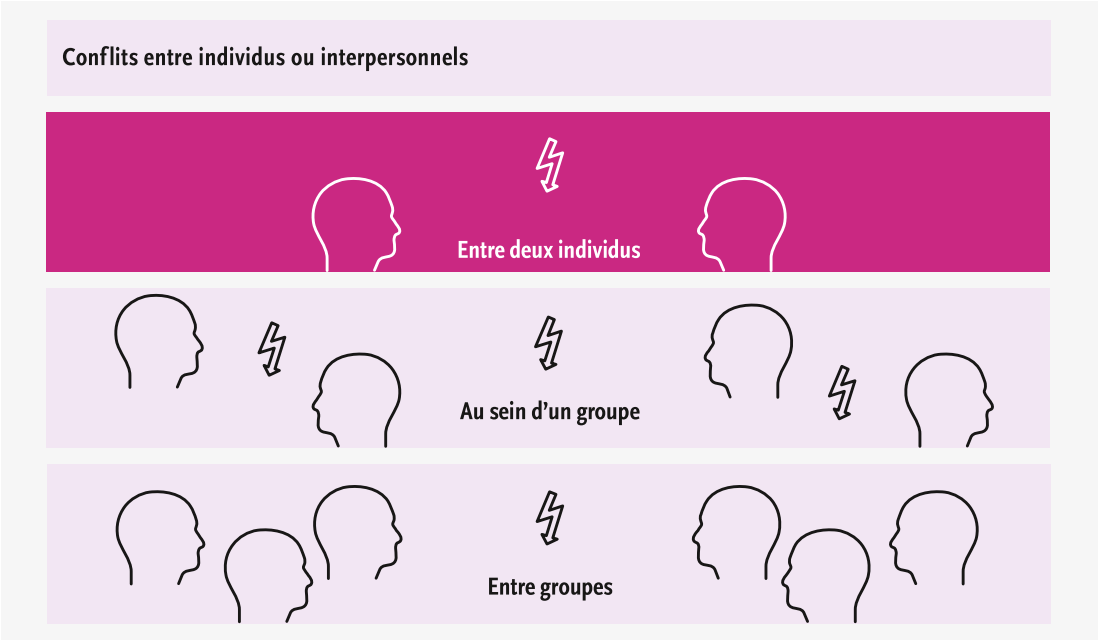


Conflits interpersonnels est le terme utilisé lorsque plusieurs personnes sont impliquées. Il peut s'agir de deux individus, de personnes qui se livrent un conflit au sein d'un groupe ou de deux ou plusieurs groupes hostiles. En tant que cadre, il faut être conscient que les conflits entre individus 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

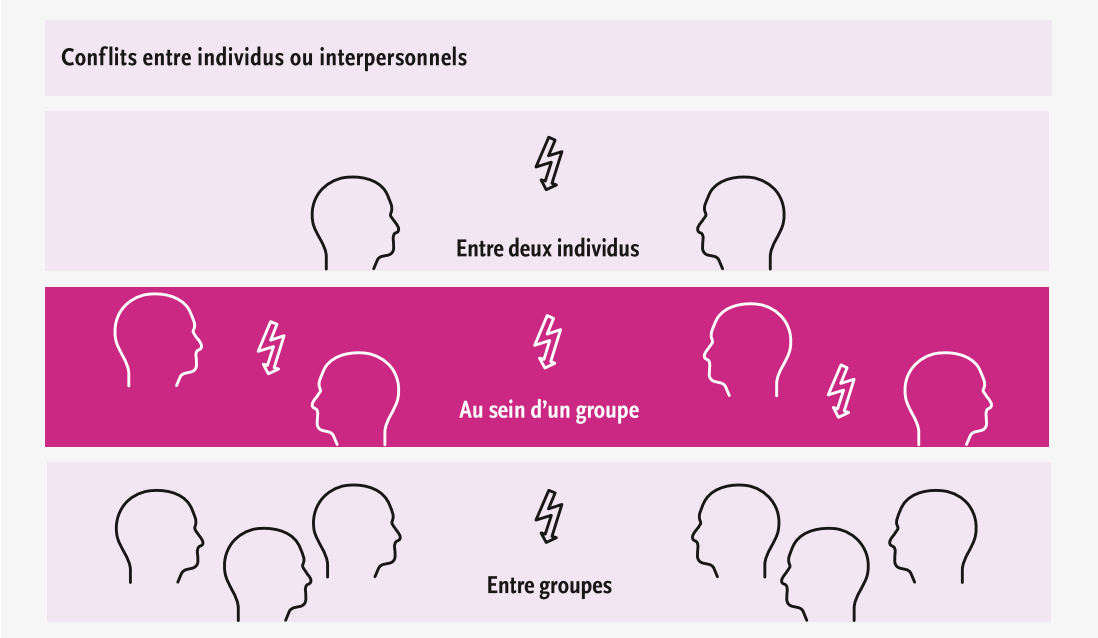
Le sgt Meier et le sgt Widmer sont dans la même section. Depuis le premier jour, ils se trouvent antipathiques. Lorsque le sgt Widmer peut prendre le commandement dans un exercice, le sgt Meier se sent ignoré et envie le succès de l'autre. Il dénigre le sgt Widmer auprès des autres camarades et le calomnie. 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

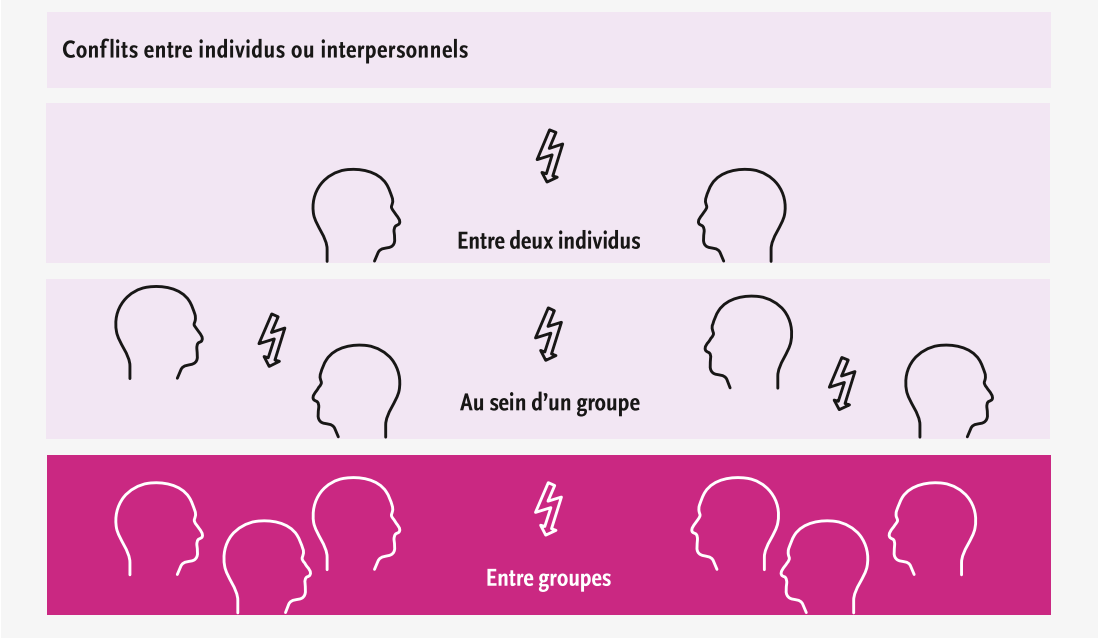


Les conflits au sein d'un groupe constituent, sous divers aspects, un défi particulier pour la gestion des conflits. Le conflit ne concerne plus uniquement des individus, mais a des conséquences sur le rendement et la satisfaction de tout un cercle social. Chacun des participants du conflit apporte d'autres 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 distinger 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 ».