

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°31

JUIN 2021



Ce mois-ci, le Groupe de confiance souhaite rappeler la nécessité d'une prise en charge précoce des difficultés relationnelles sur le lieu de travail avec un texte sur l'escalade des conflits. Dans son volet juridique, le Groupe de confiance aborde les attentes en matière de comportement sur le lieu de travail, récemment rappelées par la Chambre administratives de la Cour de Justice.

Il vous souhaite une bonne lecture!

REGARD SUR LA PRATIQUE

L'escalade des conflits selon Friederich Glasl

Les conflits font partie de toute vie collective; ils sont l'expression de la divergence des individus et ils ne sont pas forcément négatifs. Parfois ils peuvent susciter une remise en question et déclencher un changement positif. Toutefois, dans un contexte de travail où les personnes sont obligées de collaborer, les conflits qui perdurent peuvent réduire considérablement la performance, les résultats, affecter le climat de travail et la motivation des collaborateurs. Il est donc non seulement dans le devoir mais aussi dans l'intérêt de chaque manager de ne pas laisser couler des conflits et de les gérer le plus rapidement possible.



Image libre de droits: Pixabay

Dans l'optique classique de résolution de problèmes (en jargon managérial le « problem solving »), la gestion d'un conflit se fonde tout d'abord sur son analyse: comprendre où se situe le problème, quelles en sont les causes, quelles sont les personnes impliquées, quelles sont les répercussions à un niveau plus global, sans oublier de prendre en compte la dimension temporelle du conflit (historique et antécédents).

C'est cette compréhension approfondie et multiaxiale permettant d'identifier les différents facteurs en jeu dans l'éclosion et le développement du conflit qui permet de déterminer les modes d'intervention pertinents pour le traiter et espérer l'apaiser. Il convient également de souligner que la gestion d'un conflit est souvent un processus à long terme et qu'il n'y a pas de solution toute faite.

Dans notre pratique au Groupe de confiance, nous trouvons utile de nous référer à différents modèles et vous proposons aujourd'hui de vous présenter celui de Friederich Glasl particulièrement



Image libre de droits: Pixabay

pertinent pour apprécier l'opportunité de recourir à une médiation. Ce modèle s'intéresse aux mécanismes susceptibles d'entraîner ou de freiner une potentielle escalade d'un conflit.

Qui est Friederich Glasl?

Friedrich Glasl (Vienne, 1941) est un économiste, psychologue, professeur et chercheur universitaire, consultant en médiation. En 1985 il a été le cofondateur de la firme Trigon-Entwicklungsberatung. Auteur de plusieurs ouvrages sur le développement organisationnel et les conflits, il est connu pour avoir développé un modèle d'escalade des conflits.

Glasl a également écrit des pièces radiophoniques littéraires, des histoires, des légendes et de la poésie et, pendant son temps libre, dirigé un théâtre de marionnettes avec sa femme et ses amis.

Le modèle d'escalade du conflit de Friederich Glasl

Le modèle de Glasl décrit à la fois les étapes qui balisent l'escalade d'un conflit que la mécanique interne à cette escalade selon un angle essentiellement psychosocial. Cette dynamique d'évolution serait inhérente à tout conflit quelle qu'en soit la cause et la nature et s'applique tant aux conflits interindividuels que politiques.

Selon ce chercheur, le conflit évolue en suivant une dynamique particulière qu'il a modélisée au moyen de la métaphore d'une descente d'escalier. Cette image représente la régression progressive des parties, qui en viennent à des agissements et attitudes devenant, au fil des étapes, de plus en plus irrationnels et destructeurs, ramenant à une forme primitive de comportement.

Le modèle comporte 9 niveaux, regroupés en 3 paliers. Chaque niveau est caractérisé par certains comportements des parties au conflit. En l'absence de solution, le conflit risque de passer au niveau suivant (escalade).

1^{er} PALIER (niveaux 1 à 3).

L'opposition est rationnelle et relativement contrôlée.

Une issue gagnant-gagnant est possible. Les deux parties arrivent encore à envisager des solutions.

Pour les conflits au travail: la médiation est vivement conseillée, toutefois elle peut aussi être remplacée ou accompagnée par d'autres mesures de gestion RH conciliatoires.

Niveau 1 : Tension et durcissement des positions

Les parties se rendent compte qu'il y a une divergence. Si elle n'est pas résolue elle commence à générer des tensions et une crispation dans la relation. La communication devient moins fluide, des sous-entendus, une dévalorisation de la position de l'autre peuvent apparaître et durcir les désaccords.

À ce stade, si chacune des parties est capable de manifester de l'intérêt pour la position de l'autre, les tensions peuvent être encore réglées par des discussions. Les positions ne sont pas encore figées.

Niveau 2 : Débats et polémique

Une polarisation des positions s'installe. Les personnes en conflit commencent à raisonner de façon binaire (noir/blanc), à juger en termes de supériorité et d'infériorité. Les opinions se cristallisent et les discussions se transforment en polémiques et attaques verbales. Chaque partie veut avoir raison, n'entend que ce qu'elle souhaite entendre, cherche les points faibles de l'autre en faisant valoir sa supériorité. À ce stade, le différend commence à ne plus porter uniquement sur l'objet du conflit (un événement, un acte, un processus de travail etc.) mais tend à s'étendre à l'individu qui devient l'objet de critiques portant sur sa personne.

Il subsiste toutefois une alternance entre coopération et confrontation, les parties essayant de préserver leur relation par le dialogue. Cette coexistence est fragile. Dès que l'une des parties s'estime privée du droit de parole (parce que l'autre partie ne l'écoute plus), le conflit augmente rapidement d'intensité et atteint le niveau suivant. L'escalade du conflit serait aussi favorisée par une culture environnementale qui encourage la confrontation dans une perspective de valorisation de l'individualisme au détriment de l'intérêt commun.

Pour renverser le processus d'escalade, il faudrait encourager les parties à essayer de comprendre la perspective de leur partenaire et à se mettre à sa place.

Niveau 3 : Des actes, pas des mots!

La conviction que « Parler ne sert à plus rien » s'installe.

Il n'y a plus (ou très peu) d'empathie envers l'autre, le risque d'interprétation négative des faits et gestes de la partie adverse augmente. Les personnes en conflit tendent à perdre leur objectivité dans l'appréciation de l'autre.

On constate fréquemment une dichotomie entre comportement verbal (de politesse) et non verbal (qui par contre indique hostilité) ce qui envenime encore plus les choses¹.

Les parties partent du principe qu'il n'y a plus aucun intérêt à se parler (le débat ne ferait qu'empirer les choses, parler est une perte de temps etc.). Une

focalisation sur le comportement de l'autre s'opère, chacune cherche à mettre et à prendre l'autre en faute.

Les personnes en conflit à ce stade ont tendance à resserrer les liens avec les membres de leur entourage (par exemple leurs collègues) de manière à éviter la fragilité d'une position isolée.

Il ne devient plus possible pour les parties de résoudre par elles-mêmes le conflit, elles sont dans une impasse. L'intervention d'une tierce partie est nécessaire pour favoriser la désescalade du conflit.

2ème PALIER (niveaux 4 à 6).

La tension se focalise sur la relation.

On se trouve dans une optique gagnant-perdant. Chaque partie veut absolument gagner (impliquant que l'autre partie perde de manière visible. Dévaloriser l'autre devient l'objectif).

Pour les conflits au travail : la médiation peut améliorer la situation, mais des mesures de gestion RH sont probablement nécessaires.

Niveau 4 : Recherche de coalitions et préjugés

Les parties en conflit s'éloignent l'une de l'autre et des collègues/groupes proches de la partie adverse. On recherche des alliés. Les compétences et le savoir de la partie adverse sont remis en question et on fait courir des rumeurs pour la discréditer.

Les perceptions subjectives se figent : « je suis bon, il est mauvais », aboutissent à une stigmatisation des personnes. La partie adverse est perçue comme forcément coupable et responsable des problèmes, tous ses actes considérés comme blâmables. Une méfiance entre collaborateurs de camps adverses s'instaure.

Pour permettre la désescalade du conflit, l'intervention d'un tiers assumant une fonction de conciliation (médiateur, responsable RH, supérieur hiérarchique) peut aider à apaiser le conflit en incitant les parties à revoir leur langage (notamment l'accusation et le reproche) et à tenter de mettre en place une communication non violente.

Niveau 5 : Faire perdre la face

L'objectif devient de faire perdre la face à l'autre. Chacun estime que l'autre a porté atteinte à son intégrité/réputation/image professionnelle et cherche à se venger. Diabolisation et diffamation de la partie adverse deviennent courants. Un climat d'insécurité ne fait que renforcer les accusations réciproques et nourrir la peur. On réinterprète le passé de façon négative et avec malveillance.

Pour permettre la désescalade, la tâche du tiers externe (médiateur, conciliateur etc.) devrait consister à encourager les parties à distinguer les faits liés au conflit et leurs ressentis négatifs, leur sentiment d'être maltraités par la partie adverse.

¹ Rappelons le principe de Albert Mehrabian: « if your words don't match your tone and body language, people will believe your tone and body language before they will believe your words. »

Niveau 6 : Stratégies de menaces

La rupture de confiance est totale. Les parties en sont à la « démonstration de force » : elles veulent gagner par tous les moyens et recourent à des menaces et à des ultimatums. La pression du temps (impression d'avoir perdu trop de temps, l'envie d'en finir au plus vite) s'accroît et la vitesse de l'escalade du conflit s'accélère, ce qui réduit encore plus les chances de parvenir à des solutions sensées.

Pour permettre la désescalade du conflit, le tiers externe (médiateur, conciliateur etc.) devrait focaliser son action afin de permettre aux parties de laisser de côté leur ressenti et se centrer sur leurs besoins et la façon dont la partie adverse pourrait y répondre.

Si on n'arrive pas à une désescalade du conflit, les parties vont entrer dans les phases « destructives » du conflit, qui se caractérisent par des tentatives d'infliger à l'autre des dommages et des préjudices.

3ème PALIER (Niveaux 7 à 9). La confrontation est destructive.

On est désormais dans une optique perdant-perdant. L'objectif est de causer un préjudice à l'autre plutôt que de retirer un bénéfice pour soi (la violence est acceptée jusqu'à l'autodestruction).

A partir du Niveau 7, il n'est vraisemblablement plus possible résoudre le conflit uniquement par des mesures conciliatoires.

Pour les conflits au travail : des mesures de gestion RH sont indispensables (par exemple: arbitrage, séparation des parties, sanctions, licenciement). A ce stade la médiation devient très improbable car il n'y a plus de volonté de s'engager dans un dialogue constructif.

Niveau 7 : Frappes de destructions limitées (les menaces sont mises à exécution)

La partie adverse se transforme en objet déshumanisé et tout dommage qui lui est infligé est une victoire. Limiter ses propres pertes et maximiser celles de la partie adverse est la priorité. A ce stade, les deux parties négligent les conséquences qui pourraient leur être personnellement préjudiciables. Le conflit tourne exclusivement autour des actions de l'autre devenu un « ennemi » et l'objectif est de lui infliger des dommages.

Niveau 8 : l'autre doit subir un préjudice considérable

Des attaques sont lancées de manière à nuire à la bonne réalisation de tâches professionnelles essentielles pour la partie adverse. Par exemple boycotter un important projet, détruire un fichier informatique indispensable, cacher un dossier, faire de la rétention d'information, falsifier des données etc. Des attaques contre des objets personnels sont aussi possibles: dégonfler le pneu du vélo etc.

Une limite importante est franchie dans la mesure où l'acte vise exclusivement ce qui est susceptible de

blessier le plus gravement l'autre, en l'absence de tout sens de proportionnalité.

Niveau 9 : Ensemble dans l'abîme

C'est le point de non-retour. L'anéantissement de l'autre (l'ennemi) est devenu l'objectif, même si le prix en est l'autodestruction.



Image libre de droits: Pixabay

Les parties risquent le licenciement, des poursuites pénales... mais plus rien ne compte. Une guerre totale est engagée. Le seul objectif est de s'assurer de la destruction, de l'élimination de l'autre partie.

En conclusion

Le modèle de Glasl met en évidence l'importance d'intervenir dans les phases précoces du conflit, lorsque l'intérêt de trouver une solution prime sur la volonté de destruction de l'autre.

Plus le temps passe, plus les risques d'une aggravation du conflit sont grands, jusqu'à parfois atteindre un point de non-retour.

L'aggravation d'un conflit dépend d'une multitude de facteurs, et de combinaisons de ceux-ci. Citons notamment et de façon non exhaustive :

- Le comportement de chacun², qui peut agir comme un détonateur ou à l'inverse comme un facteur d'apaisement,
- La culture de chacun (qui d'une part filtre notre perception du conflit et notre attitude vis-à-vis de celui-ci, et d'autre part influence notre mode de communication),
- La culture d'entreprise (qui peut exacerber la compétitivité entre employés ou favoriser la collégialité et le travail d'équipe),
- Le style de management (par exemple : le style « *Divide et impera* », c'est à dire mettre en place une stratégie visant à semer la discorde et opposer les employés pour mieux les diriger, ou encore le style « laisser faire » et ne pas intervenir lors des conflits etc.),
- L'organisation du travail (par exemple le manque de clarté dans les cahiers de charges qui amène les employés à se « marcher sur les pieds »), des contextes structurels (par exemple les restructurations),
- Le stress.

Selon les stades du conflit, l'intervention d'une tierce personne neutre et externe peut être utile, voir souhaitable. Le modèle de Glasl donne des points de repère qui permettent d'évaluer si la médiation est encore possible, d'où son utilité dans le travail du Groupe de confiance.

² Lire aussi « *L'intelligence émotionnelle et son utilité dans le management* », page 9 de la brochure du Groupe de confiance « 10 ans d'information pour des meilleures relations au travail »



A l'aide, je suis en conflit ! Voici quelques pistes:

- ✓ **L'écoute active:** s'efforcer de comprendre ce que l'autre veut dire.
- ✓ **L'objectif:** garder en tête que l'objectif est de résoudre le conflit et non pas de gagner ou d'avoir raison.
- ✓ **Le présent:** rester focalisé sur le présent : comment résoudre le problème maintenant et ici?
- ✓ **Le « je »:** exprimer ce qu'on ressent et ce qui touche en termes de « Je ». Ne pas accuser pas l'autre (ex. « Tu es toujours en retard, tu n'es pas sérieux etc. »), mais expliquer de façon factuelle - en se basant sur le principe du CAR (contexte, action, résultat) - ce qui touche et préoccupe. Ce mode de communication permet d'éviter de dénigrer l'interlocuteur et de ne pas le forcer à se justifier et à réagir³. Prendre conscience de sa part de responsabilité ou coresponsabilité dans le conflit et l'exprimer.
- ✓ **Les batailles:** savoir choisir ses batailles. Pour ce faire posez-vous la question : est-ce que ça vaut la peine? Est-ce que l'énergie déployée dans ce conflit ne pourrait pas être employée de façon plus constructive et utile?
- ✓ **L'oubli:** parfois il n'y a pas de solution, parfois on n'a pas le temps/l'envie/l'énergie etc. d'en chercher une. Il faut alors savoir pardonner ou savoir oublier. Le passé ne pourra pas être changé, il vaut mieux se focaliser sur le futur.
- ✓ **L'acceptation.** Savoir se mettre d'accord de ne pas être d'accord.

Pour en savoir plus:

- Glasl, F. (2004). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte-Übungen-praktische Methoden*. Bern: Haupt Verlag.
- «Overview of the Nine Levels of Escalation», in Glasl, F., *Confronting Conflict : A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Hawthorn Press, Gloucestershire, 1999, p. 84-85).
- Beyond Intractability: www.beyondintractability.org
- HR TODAY : «La face cachée des conflits (n°41)»
<https://www.hrtoday.ch/fr/la-face-cach-e-des-conflits-no-41>
- Groupe de confiance « 10 ans d'information pour des meilleures relations au travail ».
<https://www.ge.ch/document/brochure-10-ans-groupe-confiance/telecharger>
- Plateforme didactique « Prévention et gestion de conflit » de l'Etat de Genève :
http://outil.ge.ch/site/formation/gestion-des-conflits/story_html5.html
- Formation: « Prévenir les tensions dans ses relations par une bonne communication » (<https://prod.etat-ge.ch/formationrh/sc1105DisplayAction.do?idstage=SEM0518&trivue=domaine&typevue=cours&offre=EG>)

³ Lire aussi « Le feedback, un outil essentiel pour le monde du travail » page 41 de la brochure du Groupe de confiance « 10 ans d'information pour des meilleures relations au travail »

REGARD JURIDIQUE

Dans la partie juridique de cette Lettre d'information, nous revenons sur un arrêt de la Chambre administrative de la Cour de Justice de Genève ([ATA/1089/2020 du 3 novembre 2020](#)) qui confirme le licenciement pour motif objectivement fondé d'un chef d'unité en raison de comportements inappropriés et objectivement graves envers les membres du personnel, qui ne sont pas excusés par la surcharge de travail et le manque d'effectif au sein de son équipe.

Un chef d'unité est licencié sur la base d'un rapport d'enquête demandé par son employeur. Le rapport constate que le chef d'unité : « avait adopté, à de nombreuses occasions, un comportement inapproprié et irrespectueux à l'égard de ses subordonnées et subordonnés, de son supérieur hiérarchique, de la gestionnaire RH et d'autres membres du personnel de l'administration et de tiers en s'emportant, voire en criant sur ses interlocutrices et interlocuteurs. Il avait adopté un style de conduite du personnel inadéquat par son attitude à plusieurs reprises rabaissante, voire humiliante pour un certain nombre de ses collaboratrices et collaborateurs, en particulier en faisant des remarques sur la qualité de leur travail ou sur leurs horaires en présence d'autres collègues [...]. Il avait émis à diverses occasions des remarques inappropriées en lien avec la vie privée de certains membres du personnel ou des commentaires laissant entendre qu'il remettait en cause certaines incapacités de travail [...]. Ses agissements avaient eu un impact indéniable sur l'ambiance de travail et sur la santé de plusieurs membres du personnel [...] et son attitude inadéquate s'était installée dans la durée et en dépit de recadrages formels de sa hiérarchie à propos de ses problèmes de communication et d'écoute » (en fait, consid. 33). Le rapport reconnaît la charge importante de son travail et les tâches supplémentaires assumées à certaines périodes, et ne remet pas en question la qualité de son travail.

Saisie du recours contre son licenciement, **la Cour de Justice se penche notamment sur le bien-fondé du licenciement**, que le chef d'unité affirme abusif et sans fondement, étant notamment intervenu dans un contexte de dysfonctionnement général et de grave surcharge de travail.

La Cour de Justice considère que bien que **la surcharge de travail et les problèmes d'effectifs au sein de l'unité soient avérés** et qu'une telle situation n'est pas de nature à faciliter le travail de son chef, cela « ne libère cependant pas ledit chef de ses obligations en matière de comportement et de conduite du personnel ». Elle relève que quatorze témoignages font état de « hausses de ton ou de l'utilisation d'un ton autoritaire avec certaines

personnes, d'emportements, de cris, d'« engueulades », de hurlements sur ses subordonnées et subordonnés, ceci également avec ses interlocutrices et interlocuteurs au téléphone - avec le haut-parleur enclenché et la porte ouverte -, d'altercations, de commentaires négatifs sur la qualité du travail et de reproches en présence des collègues, de critiques concernant des subordonnées ou subordonnés absents et de prises à partie des collègues présents sur la personne absente, d'une attitude dénigrante, rabaissante ou infantilissante » (en droit, consid. 7 let. g). Au vu de ce qui précède, elle considère comme établi le comportement inapproprié du recourant à l'égard des membres de son équipe.

La Cour retient par ailleurs dans son analyse **l'impact du comportement du chef d'unité sur l'équipe**, dès lors que plusieurs membres de cette dernière ont rapporté « avoir la boule au ventre en venant au travail », « avoir eu peur d'aller travailler », avoir abandonné son poste à cause de lui, ou encore avoir été détruit par le comportement de ce dernier.

La Cour estime que ces griefs consacrent non seulement des **violations graves et répétées des devoirs de service** du recourant prévus par le statut du personnel, en particulier du devoir d'entretenir des relations dignes et respectueuses avec les subordonnées et subordonnés et de faciliter la collaboration, de créer et maintenir un climat de travail favorable au sein de l'équipe et de veiller à la santé et à la sécurité des subordonnées et subordonnés, mais également une inaptitude à remplir les exigences d'un poste doté de responsabilités hiérarchiques (consid. 7 let. g).

La Cour conclut que le licenciement repose sur des motifs objectivement fondés, estimant que **le maintien des rapports de service n'était pas compatible avec le bon fonctionnement de l'unité** et que la poursuite de ceux-ci n'était plus possible.

Dans le présent arrêt, il sied de relever que la Cour de Justice ne cherche pas à analyser le seuil qu'il faudrait atteindre pour considérer que des critères tels que la surcharge de travail, le manque d'effectif, les

responsabilités supplémentaires ou le contexte de travail en général seraient suffisamment atténuants pour excuser un comportement inadéquat d'un supérieur hiérarchique. Il ne remet pas en cause les circonstances difficiles dans lesquelles le chef d'unité évoluait, mais porte son analyse sur l'adéquation de l'attitude d'un supérieur hiérarchique avec ses obligations et ses devoirs, en considérant qu'un style de conduite dictatorial, une attitude dénigrante tendant à

humilier et rabaisser, sont des comportements objectivement graves qui ne sont pas excusables, et justifient donc un licenciement. Sans la nommer explicitement, l'analyse de la Cour de Justice rappelle en filigrane la notion d'exemplarité afférente à la hiérarchie et le respect des devoirs de cette dernière.
