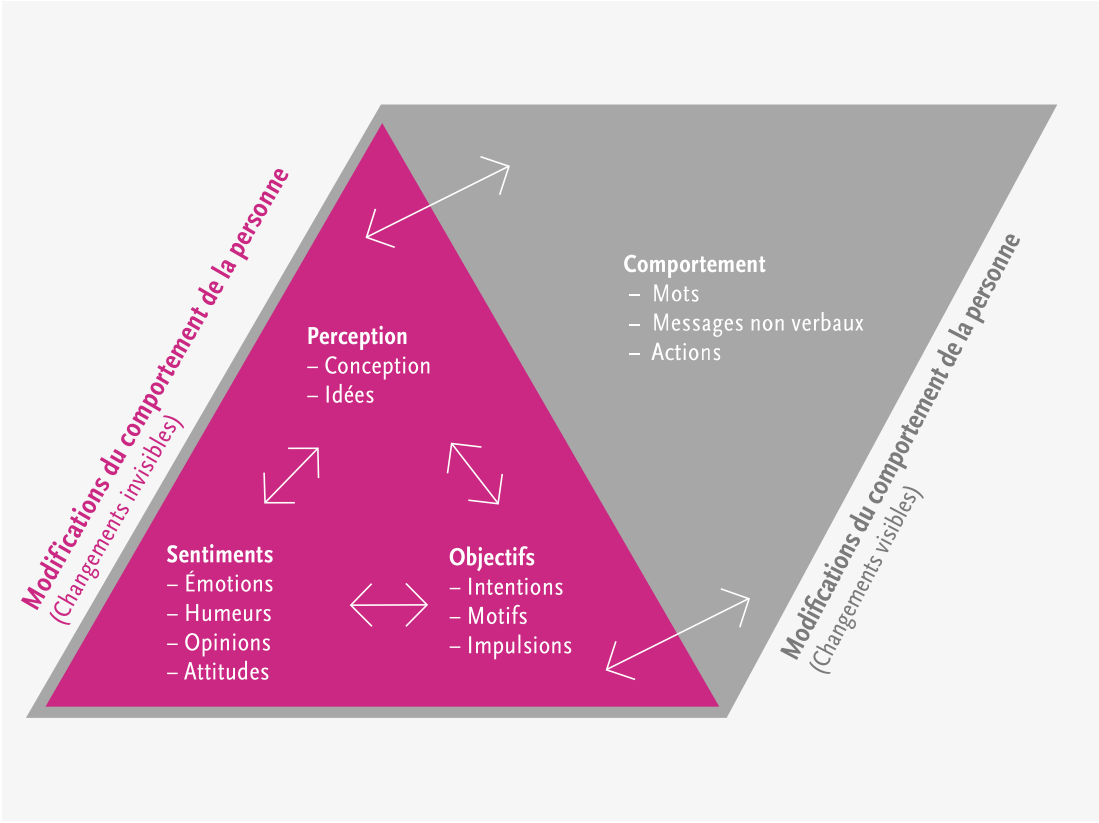
2 Indices de conflit

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.

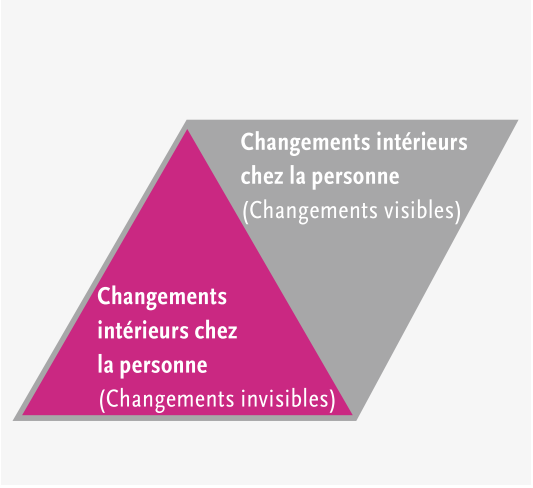
En d'autres termes, plus les premiers indices sont reconnus rapidement, plus la chance de résoudre le conflit est grande, et ceci avant même qu'il ne dégénère.

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

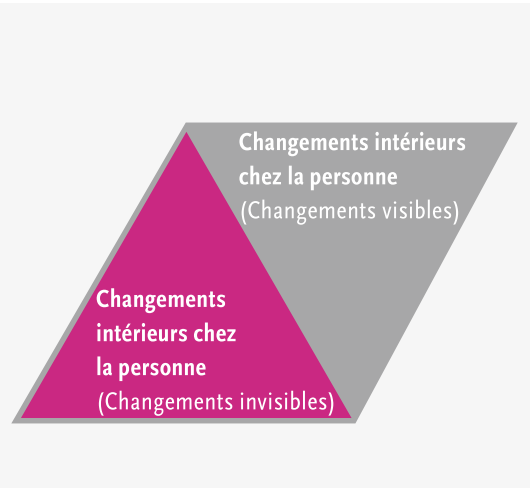
Les conflits provoquent une fixation sur ses propres intérêts. À chaque étape suivante, la marge de manœuvre perçue se rétrécit. Les personnes impliquées finissent par penser qu'il n'existe que très peu d'alternatives, voire une seule, dont elles ne démordent pas et pour laquelle elles luttent.

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.