

Chapitre-11

communication

LA GESTION DES CONFLITS

Chapitre 11 – L'évaluation des différents types de conflit

Dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables, mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité !

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (**perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...**) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,...).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...). La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

I - Qu'est-ce qu'un conflit ?

A/ Définition du conflit

Une première définition vient du latin « **conflictus** » qui signifie « choc », c'est la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme... ce choc inflige des pertes aux deux adversaires ;

Une seconde définition signifie la **rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent** : querelles, désaccords, la lutte de pouvoir... si cette opposition d'intérêt n'est pas traitée elle peut entraîner un conflit ouvert.

Dans une organisation le mot conflit s'applique en général à **un blocage des mécanismes normaux de prise de décision** de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action.

On peut définir le conflit par ce qu'il est :

La manière dont il apparaît, dont il est décrit, ses modes d'expression,

les personnes ou les groupes qui en sont acteurs, les témoins ou les victimes déclarées,

On peut définir le conflit par ce qu'il fait :

Les conséquences, les effets qu'il produit, déséquilibre personnel ou collectif, équilibre des organisations ou des personnes (pathologies psychologiques)

Moteur ou frein de la dynamique institutionnelle

On peut définir le conflit par ce qu'il devient :

Évolution, déplacement vers d'autres buts, disparition, développement quantitatif ou qualitatif.

B/ Les différents niveaux de conflits :

On dit que le conflit est qualifié à partir du moment où on sent une tension, qu'elle soit explicite ou latente. Mais il existe en fait différents « niveaux » de conflits :

Le conflit latent ou larvé : c'est un **conflit « étouffé » pour des raisons multiples** (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et qui se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais,

non-qualité...)

Le conflit refoulé : c'est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

Le conflit déclaré : c'est le conflit en tant que tel, il est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt et s'illustre souvent par de l'agressivité.

II - Les différents types de conflits :

A/ Le malentendu

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation. Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits).

Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subie provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

B/ Les conflits de générations

Ce type de conflits est très souvent observable dans les organisations et son nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

Pour bien comprendre ce type de conflits, définissons tout d'abord ce que nous entendons par « génération » : « *Une génération est un groupe particulier dont les membres partagent une proximité en âge et ont traversé, à des étapes déterminantes de leur développement, des événements de vie semblables.* » Caractériser les générations revient donc à identifier ces expériences particulières ainsi que les événements et cadres sociaux auxquels ils réfèrent.

La définition des générations au travail renvoie de ce fait à certains événements-clés qui prennent place dans l'histoire du capitalisme et des transformations des cadres sociaux du travail. En se basant sur cette conception, la littérature – essentiellement nord-américaine – identifie quatre groupes principaux considérés comme significativement porteurs de conceptions et de valeurs distinctes sur le travail :

Les « traditionalistes » (ou « vétérans ») sont nés avant la fin de la Seconde Guerre mondiale et sont héritiers de la grande dépression économique des années 30. Ils se caractérisent par leur respect des supérieurs et leur attitude loyale vis-à-vis des institutions. En échange, ils attendent d'un emploi qu'il dure toute une vie.

Les « baby-boomers » sont nés dans l'après-guerre et constituent aujourd'hui la tranche d'âge des travailleurs les plus âgés. Leurs valeurs se structurent autour de la santé et du bien-être, du développement de soi et de l'implication.

Les membres de la « génération X » sont nés entre le milieu des années 1960 et la fin des

années 1970. Ce groupe constitue la part principale de la population active. Ils ont appris à être indépendants dans un monde traversé par les restructurations et les licenciements dont ils ont pu eux-mêmes (ou leurs proches) être les victimes. Ils ont perdu la confiance que les générations antérieures pouvaient avoir dans leurs supérieurs.

Les membres des la « génération Y » sont nés entre la toute fin des années 1970 et le milieu des années 1990. Il s'agit de la première génération née « avec un ordinateur dans les bras ». Fortement influencés par l'individualisme de leurs parents, ces jeunes travailleurs, qui commencent juste à pénétrer le marché du travail, doivent aussi faire face aux incertitudes de ce marché et au fait qu'aucune place ne leur est assurée.

Les membres de la « génération Z » Démarre dans le marché de l'emploi avec une envie de « mieux être » dans le travail (**one Life**)

En raison de leurs différentes attitudes et attentes dans le domaine professionnel, on comprend bien que des conflits peuvent naître entre ces générations qui ont parfois bien du mal à se comprendre.

C/ Les conflits d'intérêts

Un conflit d'intérêts naît d'une situation dans laquelle une personne employée par un organisme public ou privé possède, à titre privé, des intérêts personnels* qui pourraient influencer ou paraître influencer sur la manière dont elle s'acquitte de ses fonctions et des responsabilités qui lui ont été confiées par cet organisme ».

** L'intérêt personnel est compris de façon très large. Il peut être direct ou indirect, concerner la personne seule (dans ce cas, il est appelé intérêt propre) ou ses proches. Cet intérêt peut être de nature économique, financière, politique, professionnelle, confessionnelle ou sexuelle.*

On peut identifier différents types de conflits d'intérêts :

le conflit potentiel : il n'existe pas encore de conflit proprement dit, dans la mesure où il n'existe pas à ce moment de lien direct entre les intérêts de la personne et sa fonction. Néanmoins, un changement dans sa situation (prise de fonctions, promotion, mutation) pourrait créer ce conflit.

« le conflit apparent » : les faits en cause ne sont pas certains : aucun intérêt particulier suspect n'a pu être prouvé, il n'est que « possible ». Une analyse de la situation devra être menée pour écarter tout doute sur la probité de la personne suspectée.

« le conflit réel » : lorsqu'il est « avéré » qu'un intérêt personnel peut venir « influencer » le comportement de la personne exerçant ses fonctions professionnelles.

D/ Les conflits hiérarchiques

Ce type de conflit est presque toujours présent en entreprise, il passe par une pression constante des « petits chefs », des abus de pouvoir, une dévalorisation systématique, un dénigrement sous cape, des brimades, des tentatives manipulatoires, un harcèlement et des persécutions publiques par exemple.

E/ Les conflits de valeurs

Pour bien comprendre ce qu'est un conflit de valeurs, définissons tout d'abord ce que nous entendons par « valeurs » : une valeur est une norme de conduite personnelle ou sociale relevant de la morale ou de l'éthique, de la politique, de la spiritualité ou encore de l'esthétique.

Quelles que soient nos valeurs, elles influencent tous les aspects de notre vie personnelle et professionnelle, nos prises de décision, nos projets, nos comportements et parfois se confrontent ou s'associent aux valeurs des autres

Les conflits de valeurs portent donc sur les choix de vies, les idéologies, etc. qui sont propres à chaque personne. Ce type de conflit est défini comme des « **divergences d'opinions amenées par des croyances ou des goûts opposés, des types de personnalité ou des origines sociales différentes** ». Ils peuvent perturber la communication et créer des malentendus entre les membres de l'équipe, voire provoquer chez certains le sentiment d'être isolé et de ne pas participer à la cible et aux tâches communes.

F/ Les conflits constructifs ou destructifs

constructifs : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe

destructif : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

G/ Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiétement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

H/ Les conflits de concurrence ou de rivalité

I Le conflit mimétique

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son **ls sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires**. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

I/ Le conflit d'opinion ou idéologique

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

III - Les sources de conflits

Le conflit est un phénomène banal car il fait inévitablement partie des relations humaines. Connaître les sources de conflit est donc un premier pas dans la démarche de gestion des conflits puisqu'il faut comme on dit « prendre le problème à la racine » pour pouvoir le gérer. Nous essaierons donc d'explicitier ici les sources les plus fréquentes de conflits.

A/ Les sources psychologiques

Nous possédons un système de pensée générateur de structures mentales auto organisées. La façon dont nous décodons les symboles, les gestes d'autrui, est différente pour chacun car elle dépend en fait de notre personnalité, de notre histoire, de notre ethnicité, de notre nationalité. Cette différence, entraîne souvent des conflits au sein des entreprises bien qu'elle n'ait pourtant rien à voir avec les situations ou faits apparents.

Une autre source très importante de conflit, liée également à l'aspect psychologique, est l'aspiration profonde que nous avons tous à la sécurité. Or le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte de repères connus, perte d'une condition établie et sûre. En effet, les changements divers au sein des entreprises (organisationnels, financiers, géographiques, etc.) s'accompagnent très souvent de tensions, de stress, de sabotage, de bouleversements, d'épreuves de forces et donc de conflits.

B/ Les sources liées au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise

Bien que les facteurs psychologiques représentent une grande majorité des sources de conflits au sein des entreprises, d'autres facteurs liés au fonctionnement et à l'organisation de celle-ci sont également présents :

Citons tout d'abord les sources de conflits liées aux dysfonctionnements concernant l'organisation :

Mauvaise définition des tâches

Mauvaise répartition des tâches

Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend de celui d'une autre)

Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, très hiérarchiques

Manque de communication.

Il existe aussi des dysfonctionnements liés à la structure de l'entreprise qui peuvent être source de conflits lorsque les ressources sont limitées : espaces de travail réduits entraînant la promiscuité des collaborateurs, équipements pas assez nombreux, manque de formation, indisponibilité des ressources financières, etc.

Une source importante des conflits est également liée à divers dysfonctionnements managériaux. Ceux-ci surviennent surtout lorsque l'aspect humain est oublié au détriment de la productivité comme par exemple une orientation trop braquée sur l'objectif ou une incitation à la compétition ; mais ils peuvent aussi être la conséquence de traitements inégaux entre différents collaborateurs.

IV - Les attitudes face aux conflits

Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements :

1. Il ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer (c'est l'évitement)
 2. Il nie les faits (c'est la dénégation)
 3. Il tente de séduire ou de faire culpabiliser (c'est la manipulation)
 4. Il a une approche non violente (c'est la collaboration ou le compromis)
 5. Il s'accommode de la situation (c'est une sorte de soumission)
 6. Il devient violent (c'est la confrontation)
 7. par une réponse autoritaire ou oppressive)
 8. Il démissionne (c'est la fuite).
-

APPLICATION :

« En raison des difficultés économiques de l'entreprise, seulement cinq ordinateurs ont été achetés mais un seul sera affecté à l'atelier « stylisme ». Initialement, il avait été prévu de fournir un ordinateur à chacun des stylistes. Cela crée un conflit entre les deux créateurs qui ont besoin d'utiliser un ordinateur performant pour la création de modèles »

dialogue entre deux stylistes.

Karim	Bonjour Alain. Comment vas-tu ?
Alain	Ça pourrait aller mieux !
Karim	Qu'est-ce qui t'arrive ?
Alain	Je suis très mécontent et déçu, je ne comprends pas ton attitude.
Karim	De quoi parles-tu ?
Alain	Comment ça ? Tu me demandes de quoi je parle ! Lors de notre dernier entretien avec M. COUSTIMINIE, il avait été décidé que l'on aurait chacun un nouvel ordinateur. Ce matin, j'arrive à l'atelier et je vois que tu as un ordinateur tout neuf sur ton bureau et moi, toujours cet ordinateur hors service.
Karim	Hier soir, avant de quitter l'atelier, la responsable du service création m'a demandé de venir chercher le nouvel ordinateur dans son bureau. Je l'ai installé aussitôt. J'étais impatient de l'essayer. Il est très performant et regarde comme il est magnifique !
Alain	C'est bien ce que je dis, tu l'as installé sur ton bureau sans me consulter.
Karim	Il fallait bien que je le pose quelque part !
Alain	Cette fois, la coupe est pleine. J'en ai assez de travailler dans ces conditions. Tu as décidé que tu aurais le seul ordinateur neuf attribué au service stylisme. C'en est assez !
Karim	Calme-toi Alain. Tu sais bien que le budget de trésorerie de l'entreprise n'a pas permis l'achat de deux ordinateurs pour notre service. Il en va de la survie de notre entreprise.
Alain	Je ne vois donc pas à quoi ça sert que je vienne au bureau si je n'ai pas d'ordinateur pour créer les modèles de la prochaine collection.

Excédé, Alain quitte l'atelier.

1/ Déterminer les émotions des deux interlocuteurs en envisageant les conséquences éventuelles sur l'exercice de leur fonction. Illustrer la réponse.

2/ Caractériser le type de conflit selon sa source et sa forme. Justifier la réponse.

3/ Identifier l'attitude des deux stylistes dans cette situation conflictuelle. Justifier la réponse.

4/ Énumérer les différents moyens de dépassement d'un conflit et proposer une modalité envisageable par madame LEBON pour dépasser le conflit entre les deux stylistes. Justifier la réponse.

CORRECTION :

1/ Déterminer les émotions des deux interlocuteurs en envisageant les conséquences éventuelles sur l'exercice de leur fonction. Illustrer la réponse.

ALAIN : De la colère, de la frustration, de la déception et de la jalousie

KARIM : satisfaction, arrogance.

Cela aura des conséquences préjudiciables sur leur travail (en termes de cohésion).

2/ Caractériser le type de conflit selon sa source et sa forme. Justifier la réponse.

Il s'agit d'un conflit interne, matériel

3/ Identifier l'attitude des deux stylistes dans cette situation conflictuelle. Justifier la réponse.

KARIM est suffisant, ALAIN jaloux et impulsif.

4/ Énumérer les différents moyens de dépassement d'un conflit et proposer une modalité envisageable par madame LEBON pour dépasser le conflit entre les deux stylistes. Justifier la réponse

1. Réunir rapidement les deux stylistes.
2. Écouter les deux stylistes l'un après l'autre.
3. P
4. proposer une solution : mettre le nouveau PC dans un bureau neutre accessible aux deux stylistes. Promettre l'achat de 2 nouveaux rme.