



Université IBN TOFAIL

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

-Kenitra-

MANAGEMENT GENERAL

THÈME : LES CONFLITS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Réalisé par :

Noms	
BOUZOUZ Wijdane	
EL HAKMI Ihssane	
LOUGHZALI Rania	
ILLO ABOUBACAR Safiatou	

Semestre 3

Section B

Année universitaire : 2013 – 2014

Encadré par : Mr Ouaddi

SOMMAIRE

✓ Introduction

✓ Partie 1 : Les conflits au sein de l'entreprise

- *Définition des conflits*
- *Les différents types des conflits*
- *Les sources des conflits*
- *Les conséquences*

✓ Partie 2 : La gestion des conflits

- *Les outils de gestion des conflits*
- *Prévention des conflits*

✓ Etude d'un cas pratique

✓ Conclusion

INTRODUCTION

« Travailler ensemble, c'est se frotter à la différence des autres » - Journal du management – mars 2005. Les conflits au sein d'une entreprise sont inévitables car les équipes qui travaillent ensemble sont souvent constituées d'individus avec des personnalités, des attentes et des motivations différentes. Il en résulte des contestations, luttes de pouvoir, résistances sournoises ou guerre de clans. On pourrait croire que les conflits troublent la bonne marche des choses ; pourtant, le conflit reste un aboutissement et non un début qui se caractérise par une source potentielle d'engagements et de loyautés vis-à-vis de l'équipe et de l'organisation. Qu'est-ce qu'un conflit ? Quelles sont les causes des conflits ? Et comment l'entreprise doit-elle les gérer ?

PARTIE 1 : LES CONFLITS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

- Définition des conflits :

Le conflit est généralement défini comme étant une différence entraînant une situation de blocage se caractérisant par des tensions, des émotions, des désaccords et des polarisations entre au moins deux personnes qui ont un intérêt ou un objectif en commun. Un conflit peut s'illustrer par de l'agressivité verbale et/ou physique.

On peut toutefois 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 déclarés
- ce qu'il fait : Les conséquences, les effets qu'il produit, déséquilibre personnel ou collectif,
- ce qu'il devient : son évolution, son déplacement vers d'autres buts, sa disparition, son développement quantitatif ou qualitatif

- Les différents types des conflits

- Le conflit d'autorité ou de pouvoir qui oppose deux personnes de même rang hiérarchique suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre
- Le conflit de concurrence ou de rivalité surtout perceptible dans les métiers où la compétitivité ou la recherche du résultat sont nécessaires
- Le conflit de génération caractérisé par la confrontation entre ceux qui disposent d'une certaine expérience et les jeunes diplômés qui voudraient mettre en place de nouvelles pratiques
- Le conflit d'opinion ou d'idéologie qui surgie quand il y a choc des idées. Il touche généralement la morale et la religion.
- Le malentendu qui trouve sa source dans une incompréhension résultant d'une fausse interprétation des faits ou actions

- Les sources des conflits

● Les conflits d'ordre organisationnel

- ❑ Dysfonctionnement de la fonction organisationnelle caractérisé par une mauvaise répartition définition, interdépendances des tâches ou des méthodes de travail lourdes.
- ❑ Dysfonctionnement lié à la coordination matérialisée par une absence de relation efficace avec la hiérarchie
- ❑ Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources (espaces, équipement, formation etc.)
- ❑ Dysfonctionnement du à un manque de communication (utilisation limitée des moyens de communication)

● Les sources psychologiques

Il se matérialise sous des formes diverses : la violence, l'anxiété, la dépression, l'agressivité, la frustration, etc. ils sont relatifs à la personnalité des individus.

● Les sources technologiques

- ❑ Mauvaise répartition des tâches
- ❑ Interdépendances des tâches (travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
- ❑ Méthodes et procédures de travail lourdes, peu claires, routinières, hyper-hiérarchisées.
- ❑ Principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible.

● Les sources économiques

Les conflits peuvent naître du fait que les entreprises réalisent des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel.

- Les conséquences

Les aspects destructeurs

Le conflit qui éclate dans le groupe, dans une classe d'étudiants, dans un service de l'entreprise, dans la famille, entraîne des situations difficiles pour chacun.

► **Perte de temps**

On perd du temps dans le temps passé dans des discussions redondantes, inefficaces. La perte de temps est également liée à la répétition des plaintes à propos de la situation conflictuelle sans pour cela aller vers une résolution du conflit.

► **Dépense d'énergie intellectuelle, émotionnelle et physique**

L'investissement demandé dans cette période de trouble est important. Chacun se sent constamment préoccupé, avec des ressentis négatifs et peu stimulants. Chacun a alors la sensation de devoir produire beaucoup d'efforts pour avancer et sortir de ce climat difficile.

► **Ruptures de communication, ruptures dans les relations**

Le fait d'avoir à continuer à travailler ensemble entraîne le choix d'une rupture de la communication et non pas rupture de la relation de travail. Il faudra encore se croiser dans l'entreprise. L'échange d'informations nécessaires s'organise par d'autres moyens, par des intermédiaires. La rupture de la communication, elle-même, génère des émotions comme la colère, la tristesse, la déception, la frustration...

Les aspects productifs du conflit

► **Valorisation de l'image de soi**

La participation de chacun dans la réflexion est reconnue, appréciée. Chacun reconnaît chez l'autre et chez lui-même cette compétence à résoudre un conflit.

► **Meilleure cohésion du groupe**

Les liens entre les personnes du groupe sont renforcés et la cohésion du groupe est plus importante.

► **Mise en valeur de la responsabilité individuelle**

La sensation d'importance existe au niveau individuel au sein du groupe. La conséquence est que chacun se sent davantage responsable dans le groupe. Chaque membre du groupe a pu constater que son action avait un effet, et que la part de responsabilité était réelle.

► **Prise de conscience d'une capacité créative individuelle**

Trouver une solution pour sortir du conflit nécessite de faire preuve d'imagination. Chacun ressent plus de confiance en soi et l'état d'esprit change dans la groupe.

► **Bonne énergie collective**

Le groupe retrouve une bonne énergie. Cette stimulation a des effets sur le bien-être et sur l'efficacité de chacun.

PARTIE 2 : LA GESTION DES CONFLITS

Les outils de gestion des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs :

1. Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

2. L'arbitrage

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

3. La médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.

Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

4. La négociation

La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs tentent d'atténuer ou d'éliminer un conflit entre elles. Le but est de parvenir à un compromis par la communication, la persuasion, et la concession mutuelle. Les participants doivent être prêts à renoncer à une partie de leur pouvoir, pour déboucher sur une solution acceptable. Autrement dit, la négociation est la prise en charge du conflit, c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

La prévention des conflits

❓ **Enjeux**

Derrière la prévention des conflits, les enjeux sont :

- D'éviter les situations de conflits qui provoquent des tensions au sein du groupe
- De préserver le climat de travail : les conflits nuisent aux bonnes relations
- De garder une meilleure ambiance au travail, et donc d'obtenir une meilleure productivité (on travaille mieux dans un contexte serein et agréable)
- De gagner du temps : les conflits freinent l'avancée du travail (par exemple dans un groupe où deux individus sont en conflits de génération), et ils peuvent s'envenimer jusqu'à provoquer l'arrêt du travail (grèves, manifestations, contestations...).

❓ **Les techniques**

Pour prévenir les conflits, une méthode simple consiste à faire en sorte que l'équipe de travail fonctionne bien à travers l'engagement de tous, l'esprit d'équipe et la solidarité. Tout d'abord il faut que les rôles, les compétences et les attentes de chacun soient clairement définis. Pour atteindre la maturité des membres du groupe, quatre qualités sont nécessaires : se connaître, connaître les autres, être flexible et savoir communiquer.

Pour éviter le conflit, il faut également :

- Être attentif aux symptômes car plusieurs d'entre eux peuvent vous permettre de déceler ces situations conflictuelles.
- Identifier les éléments conflictuels en accordant une importance au climat organisationnel. Il est plus aisé de résoudre un conflit lorsque l'environnement est sain et positif.
- Savoir gérer le conflit en se limitant à l'intervention sur les comportements qui influencent le travail des personnes.

Voici quelques principes de base à appliquer pour prévenir les conflits :

- La neutralité : l'objectif n'étant pas de juger qui a tort ou raison, mais bien de comprendre ce qui sépare les personnes le manager doit être impartial s'il veut que le sentiment d'équité domine dans l'entreprise et que ces jugements soient acceptés par tous les collaborateurs.
- Le désir de règlement : Les chances de succès du règlement du conflit sont directement proportionnelles à l'importance accordée à la situation.
- L'utilisation des faits : C'est la meilleure arme contre les différences de perceptions.

□ **Les étapes**

Pour prévenir les conflits, on peut distinguer 4 étapes-clés qui sont applicables à l'individu, sachant qu'elles sont interchangeable (pas d'ordre spécifique à respecter), et que tous ces éléments ne sont pas indispensables pour tous.

Ces étapes correspondent à un travail intérieur et personnel : ce travail sur soi permettra d'anticiper les conflits, avant qu'ils ne surviennent.

1. Anticiper les divergences :

Il faut d'abord définir un objectif, se fixer un but clair, limité et réalisable.

Puis clarifier la situation dans laquelle on se trouve, en exprimant ses pensées et sentiments, et en restant conscient de ses propres besoins et les accepter.

Il est également important de ne pas provoquer soi-même des conflits par inadvertance (malentendu qui dégénère en conflit), pour cela 3 points clés : la communication (le dialogue, l'écoute de l'autre), la considération (le respect d'autrui, accepter une opinion différente), l'information (ne pas cacher des données, éviter de rester dans le flou).

2. Penser autrement :

Aborder le sujet avec un esprit nouveau et rester ouvert aux changements. Se mettre à la place de l'autre et varier son mode de pensée permettront d'enrichir les réflexions et les échanges.

3. Développer la confiance en soi:

Le manque de confiance en soi freine l'expression des opinions, des sentiments envers les autres. L'acceptation de soi : s'accepter, c'est se traiter avec bienveillance, c'est avoir une bonne opinion de soi-même.

Attention : ne pas porter un jugement sur soi, par exemple : « tu es stupide de ressentir de la peur maintenant », etc.

Ensuite, il est important de recevoir ou se donner des cadeaux, c'est-à-dire accepter les éloges et les compliments, reconnaître ses propres qualités, et penser à se faire plaisir.

4. Développer ses compétences :

- Faire un feed-back en s'intéressant aux faits, évaluer ce qui a réussi et ce qui est à améliorer.
- Savoir dire non : expliquer pourquoi si besoin (ne pas se justifier ou trouver une excuse), rester à l'écoute de l'autre, proposer une solution pour se mettre d'accord ou trouver une piste de réflexion.
- Savoir répondre aux critiques : elles sont là pour nous apprendre et s'améliorer. Personne n'est parfait ni bon tout le temps. Et on ne peut pas toujours être aimé de tous.

Pour cela il faut :

- . Ecouter l'autre
- . Reformuler le contenu de la critique pour vérifier votre compréhension en y cherchant une occasion d'apprendre et éviter de critiquer l'autre à son tour, de minimiser, exagérer ou ridiculiser ce que l'autre a dit.

□ Les formations

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées.

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi, l'entreprise doit organiser des formations pour améliorer l'esprit d'entreprise et de développement personnel.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun de savoir-faire comportemental de contrôle de soi et de compréhension des autres.

CONCLUSION

Le dépassement des conflits est un sujet peu évoqué dans les entreprises. Cette situation révèle un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable. Les conflits existent ! Pour nombre de patrons, leurs salariés sont suffisamment adultes pour éviter ces « enfantillages » et dans le cas contraire, leur autorité devrait suffire à régler rapidement le problème. Or, le recours hiérarchique a ses limites...

De plus, ces conflits ne sont pas sans conséquences ! Fatigue, perte de confiance, baisse de performance ; si les effets des conflits sont difficilement quantifiables, ils n'en sont pas moins perceptibles. Les suicides constatés récemment dans différentes grandes entreprises françaises ne sont certainement pas étrangers à un manque de gestion de conflits latents.

Si les solutions existent, la prévention apparaît couramment comme le remède à mettre en avant.

Certaines entreprises l'ont bien compris et tentent de consolider l'esprit d'équipe chez leurs salariés (stage de pilotage, de saut en parachute, paint-ball...) ou toutes autres activités ludiques qui permettent de resserrer les liens, de découvrir les autres et peut-être de mieux les comprendre.

Mais la complexité de l'être humain le pousse sans cesse à sortir de sentiers battus. Dans ce cas, la rupture est prête à faire surface au moindre écart !