

GESTION DES CONFLITS



DEFINITION DU CONFLIT

- ▶ Le conflit est un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité qui incite des personnes ou des groupes à s'opposer selon des termes suivants: buts, objectifs, idées opinions, valeurs, croyances, émotions...



ETAPES D'UN CONFLIT



1- l'accumulation de frustration et de ressentiment suite à :

- une défaite, une mauvaise compréhension des paroles, faits et gestes, des propos ou des gestes désobligeants, des divergences d'opinion, des faits agaçants

2- l'indifférence contrôlée :

- le contrôle de l'expression des sentiments (lorsqu'ils ne sont pas exprimés ouvertement)
- le contact avec l'autre partie est générateur de tension envahissante que l'on tente de masquer
- chacun réussit à se parler mais sans grand plaisir

3- L'évitement

- les ressentiments à l'égard de l'autre ne peuvent plus être étouffés et on préfère éviter de se retrouver en sa présence
- l'espacement des rencontres parce qu'elles s'avèrent trop stressantes
- les contacts deviennent de plus en plus furtifs et se produisent souvent en présence d'une tierce personne

4- La guerre froide

- la recherche d'alliances auprès des autorités et collègues
- Les coups indirects à l'autre: rétention de l'information, lancement des rumeurs, attaques subtiles de la réputation ou de la compétence

5- la guerre ouverte

- le conflit est connu et des comportements hostiles sont manifestés ouvertement de la part de personnes en cause
- les personnes impliquées n'établissent un contact que pour se combattre (accusation, plaintes etc)
- La seule solution envisagée est la défaite ou la disparition de l'adversaire

Conflit de fond ou émotionnel



► Le conflit émotionnel émane généralement de problèmes relationnels qui se manifestent notamment par des sentiments de colère, de méfiance, d'animosité, de crainte et de rancune

-Il peut être compris comme un conflit de personnalité

Conflit : constructif ou destructeur



► Le conflit constructif

a des retombées positives pour les individus, les groupes ou l'organisation, par exemple:

- La mise à jour des problèmes qui seraient restés latents
- La reconsidération d'une décision
- l'ajout d'informations pertinentes
- La stimulation de la créativité

Le conflit constructif doit être accepté par le manager

Conflit : constructif ou destructeur



► Le conflit destructeur
a des retombées négatives pour les individus, les groupes ou l'organisation par exemple:

- détournement des énergies
- nuisance à la cohésion du groupe
- diminution de la productivité et de la satisfaction professionnelle

Le conflit destructeur doit être éliminé par le manager

Conflits

- ▶ Les multiples interdépendances rendent les conflits inévitables.
- ▶ Un certain niveau de conflit peut avoir des effets positifs par exemple :
 - Augmenter la motivation et l'énergie
 - Favoriser la créativité par la diversité d'opinion
 - Obliger les individus à préciser leur vision et par conséquent à mieux se situer dans l'entreprise
 - Développer le sens de l'identité
 - Développer l'habilité à gérer des conflits

Conflits dans l'organisation

- ▶ L'absence apparente de conflits indique souvent qu'ils sont maintenus à l'état latent.
- ▶ L'absence apparente de conflits peut indiquer un état de stagnation, une absence de liens et d'engagements véritables.
- ▶ Le problème n'est pas le conflit mais la façon dont il est ou non géré. C'est l'attitude face au conflit qui pose problème et cette attitude peut être apprise.



Quels sont les 2 modèles face au conflit ?

- ▶ Le modèle médical: Le conflit est un mal qu'il faut éliminer, la maladie à enrayer
- ▶ Le modèle dynamique: le conflit est inévitable, il est source de changement et à l'origine de l'évolution



Le conflit dans l'organisation

- ▶ Le conflit occupe 20% du temps des cadres
- ▶ Il peut avoir une incidence corrélée (positivement ou négativement) sur l'efficacité au travail et le succès professionnel
- ▶ La gestion des conflits est une habilité jugée aussi ou plus importante que la prise de décision, la communication, la motivation...



Le conflit et gestion

- ▶ La gestion des conflits s'inscrit dans le rôle du Manager/Cadre, c'est une des composantes importantes de sa tâche
- ▶ Un conflit non géré trouve parfois son expression de façon indirecte et destructive: exemple: piètre qualité, rebuts, etc.



Perception d'un conflit

- ▶ Il ya conflit lorsqu'il ya perception d'une divergence entre les intérêts (ce qui est valorisé) de deux parties.
- ▶ Un conflit implique donc une incompatibilité totale ou partielle d'intérêts réels ou perçus
- ▶ Une partie poursuit un but qu'elle ne peut atteindre sans le consentement de l'autre
- ▶ Plus le but recherché est valorisé, plus on dépend de l'autre pour l'atteindre , plus le conflit risque d'être intense et difficile à résoudre





Origine des conflits

- ▶ Facteurs sociaux:
- ▶ Rôles, attentes insatisfaites, prise de décision unilatérale, statut, classe sociale, compétition...
- ▶ Facteurs individuels: émotions, préjugés, perceptions, opinion, subjectivité ...

Sources possibles de conflits

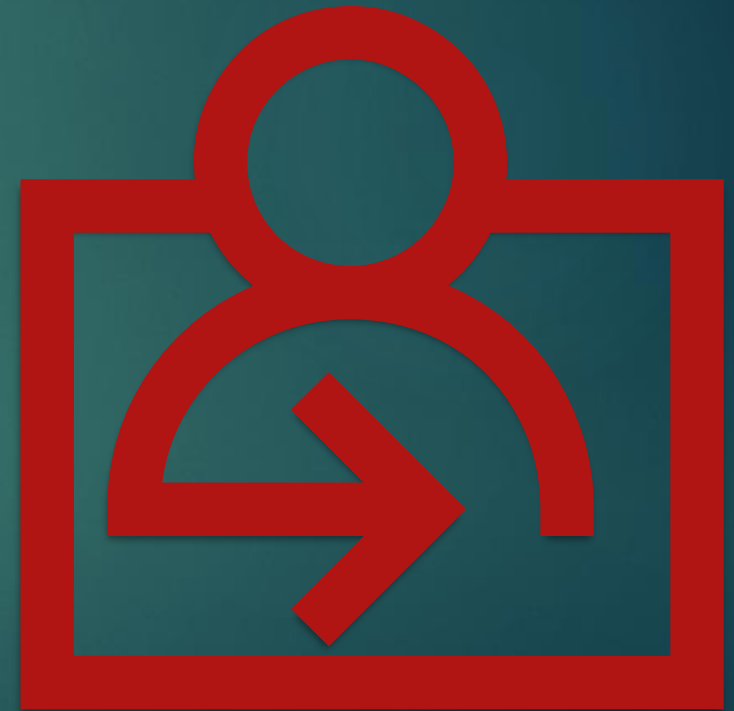
- ▶ Certains membres d'équipe ne comprennent pas les objectifs
- ▶ Une modification des rôles à la suite d'un changement organisationnel
- ▶ Une ambiguïté des rôles et du partage d'autorité
- ▶ Le manque d'engagement envers l'objectif commun
- ▶ Le manque d'influence du Manager sur les unités qui fournissent des ressources
- ▶ Faible pouvoir de récompense et punition du Manager



Gestion des conflits et efficacité

Les Managers les plus efficaces tendent:

- à considérer davantage les effets positifs des conflits
- à moins craindre les conflits
- à gérer les conflits plutôt que de les ignorer
- à avoir un plus vaste répertoire de réponses
- à encourager l'expression des sentiments
- à accepter de traiter le conflit même si cela entraîne un délai sur la tâche
- à accepter d'écouter sans répliquer
- à accepter d'absorber l'agressivité
- à enseigner comment gérer un conflit



A observer

On ne peut éviter les conflits mais on peut apprendre à composer avec eux d'une manière efficace et créative

1. En adoptant une bonne attitude c'est-à-dire les voir comme une opportunité(paradigme) et vouloir les résoudre(laisser la fierté à la porte)
2. En adoptant une perspective de long terme et en reconnaissant que chacun a sa vérité . C'est une attitude



FACE AU CONFLIT DIFFERENTES SOLUTIONS

- ▶ Parler: c'est simple, peu coûteux, élégant et efficace
- ▶ Négocier: idem que parler mais c'est plus formel
- ▶ Médiation: aide extérieure pour faciliter, toutefois le médiateur ne prend pas de décision
- ▶ Resolution: responsabilité assumée par les parties à la suite d'un engagement
- ▶ Evaluation externe: recommandation extérieure
- ▶ Arbitre: application des standards légaux
- ▶ Procès: formalisme



RESOLUTION DU CONFLIT

- ▶ La résolution des conflits repose sur la capacité de changement des individus impliqués car c'est un processus de collaboration pour résoudre des différends
- ▶ Seule une véritable communication est susceptible de modifier le cadre de référence et amener une solution



Freins à la gestion des conflits

- ▶ Certaines tendances chez les personnes:
- ▶ Inhibition face à l'expression d'émotions négatives (colère, rancœur, jalousie, envie ...)
- ▶ Résistance des personnes impliquées à investir l'énergie requise pour confronter directement le conflit
- ▶ Peur des risques impliqués, peur des conséquences négatives possible sur leurs relations avec l'autre sur leur carrière

STRATEGIES



Compétition: gagnant/perdant	COLLABORATION: gagnant/gagnant
Interrompre; Ignorer	écouter
Contester ; mettre en doute	Concession unilaterale ou reciproque
Empêcher l'autre d'agir comme il veut	Reconnaissance des mérites de l'autre
Déprécier; critiquer; sermonner	Confidence, aveu, expression de regret
Combattre; attaquer; argumenter	Recherche commune de solutions integratives
Déjouer; tromper l'autre	Former des alliances



Conclusion Message de l'atelier

- ▶ Quand un problème à résoudre devient un conflit
- ▶ -Arrêter temporairement de chercher des solutions
- ▶ Bien comprendre la réalité de l'autre et partager avec lui votre compréhension
- ▶ Connaitre votre propre style de réaction face au conflit et l'ajuster à la situation présente
- ▶ Désamorcer, si possible, le conflit:
- ▶ C'est important d'intervenir tôt afin d'éviter l'escalade