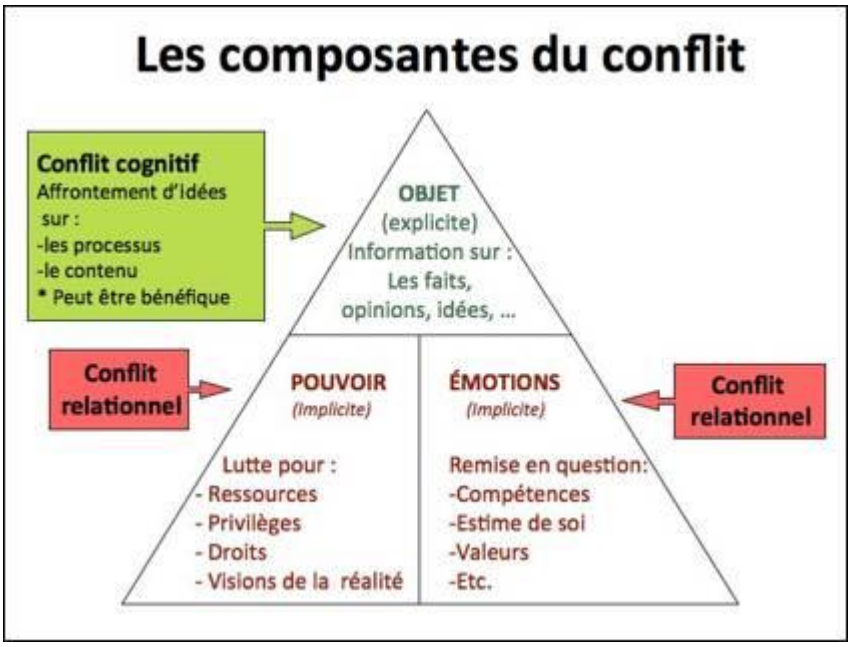
Gestion des conflits



CORMIER, S. (2004), Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Sainte-Foy, les Presses de l'Université du Québec

Définition du Larousse : « *un conflit c'est une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une tierce personne* ».

Approche générale de la gestion des conflits

1/ Identifier le problème

Distinguer d'abord s'il s'agit d'un problème ou d'un conflit

Problème	Conflit
► Il est mesurable	► Il est non mesurable
► Il est observable	► Il est observable
► Il représente un écart entre une situation existante et une situation souhaitée.	► Il est une opposition, un heurt, un choc
► Il génère une insatisfaction acceptable.	► Il éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou de plusieurs problèmes non résolus.
⇩ **Rationnel**	⇩ **Emotionnel**

Souvent, ce qui est décrit comme un conflit n'est, en fait, qu'un problème à résoudre.

2/ Identifier de quel type de conflit il s'agit :

- le conflit intrapersonnel : correspond chez l'individu soit à des conflits cognitifs soit à des conflits d'objectifs.

- le conflit interpersonnel : implique 2 individus au moins qui se sentent en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportements ou de manière d'accéder à un objectif.

- le conflit intragroupe : concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement (nature des tâches assignées, rôles alloués aux acteurs, processus relationnels…

- le conflit intergroupes : désaccords et tensions qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes (syndicats/direction…).

- le conflit organisationnel : provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par l'organisation de l'entreprise (définition de poste, hiérarchie, principes de rémunération…).

Comprendre les origines personnelles des conflits

Si nous nous connaissons bien et si nous maîtrisons nos réactions émotionnelles en situation de conflits, alors la gestion des autres formes de différends (conflits entre groupes ou au sein de l'organisation) reposera sur un socle de réflexes communs.

Le conflit interne ou conflit cognitif

Il peut être défini comme la difficulté de choisir entre deux ou plusieurs options possibles qui s'offrent à la personne (conflits d'objectifs, tiraillement entre désirs contradictoires).

Le conflit cognitif recouvre également l'écart entre de nouvelles connaissances et celles déjà acquises quand cela génère par exemple un désaccord par rapport à une réponse à fournir.
La persistance simultanée d'éléments de connaissance qui, d'une manière ou d'une autre, ne s'accordent pas s'appelle *dissonance cognitive*.

Comment réduire les dissonances ?

- Modifier la compréhension du problème, changer d'idée à propos d'une situation nouvelle (travail sur les représentations).
- Sélectionner les informations qui conviennent, changer de comportement face à la nouvelle situation.

- Ce changement est à concevoir comme une réorganisation d'ensemble, une redistribution de valeurs qui amène l'individu à un nouveau stade de consonance.

Le fait de pouvoir externaliser ce questionnement ou ce problème en l'expliquant à autrui, permet déjà de le clarifier et de faire apparaître des axes de solutions (ex. coaching).

L'agressivité

L'agressivité est un processus naturel chez l'homme, de par ses inscriptions biologiques et animales qui parfois le poussent à user davantage de réflexes « innés » que de ses capacités de raisonnement et de distanciation face à ses émotions.
Elle opère sur le même mode que l'impulsivité, toutes deux sont d'ordre instinctuel et conduisent très fréquemment à des réactions émotionnelles excessives.
Elle s'ancre dans un comportement naturel car comme les animaux nous avons besoin de défendre notre territoire, nos ressources et notre structuration sociale.

Aussi le manager risque de voir surgir des conflits entre les personnes sur l'un des paramètres suivants non pris en compte :

- les rôles
- les frontières
- les fonctions
- la délimitation des statuts
- les territoires tant physiques que symboliques
- les pouvoirs
- les ressources disponibles pour exercer correctement son métier
- le respect des structures et organisations établies et annoncées.

Quelques conseils afin de limiter l'agressivité :

● Agir calmement
- éviter de réagir immédiatement
- prendre du recul, chercher d'abord à comprendre ce qui se passe
- prendre conscience de son ressenti sans le subir et y réagir

● Se protéger
- éviter de se laisser impliquer affectivement dans une situation qui nous échappe
- ne pas entrer dans le jeu du dénigrement mutuel
- se concentrer intérieurement afin d'être le plus détendu possible
- laisser à l'autre la possibilité de poser ses griefs sur la table

● Etre factuel
- faire préciser, éclaircir les faits reprochés
- exprimer clairement, simplement et sans affect l'attitude agressive de son interlocuteur
- reconnaître les faits précisés pour développer des échanges constructifs
- à priori faire confiance à l'autre
- rappeler le contrat commun, l'objectif, l'ordre du jour

● Agir ensemble
- poser les limites de ce qui est acceptable et conduire l'autre vers l'action
- rassurer l'autre en trouvant le motif de sa crainte.

Le conflit interpersonnel

L'être humain prend toute la mesure de son humanité dans l'interaction. C'est la rencontre avec l'altérité, le regard de l'autre, ses manifestations d'affection comme ses critiques qui vont lui permettre de se structurer et de se forger une image, une identité, une personnalité. Ainsi, la rencontre avec l'autre est essentielle et vitale.
Afin que la rencontre avec l'autre puisse être fructueuse, il est impératif qu'elle repose sur une compréhension mutuelle et un respect des différences.

<u>Le rôle de la personnalité dans le conflit</u>

Un élément essentiel dans la gestion des conflits est de prendre conscience de notre propre mode de fonctionnement.
La personnalité joue un rôle une part importante dans la situation relationnelle comme dans la capacité à gérer des conflits.

A partir des travaux de Blake et Mouton (1984) on peut dégager cinq styles de comportement opératoires dans la gestion des conflits interpersonnels :

● *le style passif*

Personne qui cherche à éviter les conflits et privilégie la neutralité, manque d'autorité et de collaboration. Comportement peu valorisé et peu apprécié par les collaborateurs car il est perçu comme laxiste et peut générer des frustrations.

- *le style dominateur*
  Comportement autoritaire qui tient très peu compte, voire pas du tout, de la collaboration. Modèle « gagnant/perdant », une seule des deux parties peut gagner. Besoin de dominer l'autre et d'atteindre ses propres objectifs au détriment de ceux d'autrui.

- *le style basé sur la manipulation*
  N'utilise pas la confrontation mais davantage l'influence. Stratège qui sait utiliser les failles du système et de son entourage pour en tirer le meilleur parti. Il peut se servir de la carte de la confiance comme une autre pour atteindre ses objectifs. Généralement redoutable dans ses négociations.

- *le style fondé sur la recherche d'un compromis*
  Comportement mi-autoritaire, mi-coopératif.
  Principe de « donnant/donnant ». Le compromis est souvent utilisé, il permet de conserver l'équilibre relationnel au sein du groupe. Prend en compte les points de vue de chacun. Généralement bien perçu mais risque de chercher à « couper la poire en deux », à tout prix, sans forcément rechercher la meilleure solution à long terme.

- *le style assertif*
  Comportement fortement marqué par une volonté de confiance et de collaboration.
  Pose clairement cartes sur table et cherche à connaître les tenants et les aboutissants d'une situation. Motivation à recherche la solution qui présente le maximum d'avantages mutuels et de résultats durables.

Les conflits au sein de l'équipe

Une équipe est un groupe d'individus qui utilise de manière complémentaire ses compétences et ceci dans la poursuite d'objectifs communs.
Dans ce contexte, il devient impératif de fixer des règles et des normes qui vont lui garantir un mode de fonctionnement satisfaisant. Si l'une des conditions vient à manquer ou ne répond pas aux besoins de la situation, alors des tensions peuvent se manifester entre les membres de l'équipe.

Deux grandes catégories de causes dans l'apparition de conflits au sein d'une équipe :

● Des causes relationnelles ou personnelles
- incompatibilité d'humeur
- divergence de points de vue
- objectifs personnels divergents

● Des causes factuelles
- rôles, missions ou tâches pas suffisamment clarifiés
- règles du jeu et procédures peu claires
- objectifs flous
- territoires mal définis

<u>Prévenir les conflits au sein de l'équipe</u>

- *Définir les règles du jeu avec l'équipe*

Donner des repères, des impératifs et des priorités, préciser les critères de la réussite individuelle et collective.
Donner une structure rassurante et sécurisante facilitant l'épanouissement des collaborateurs en dosant le besoin de structure pour chaque membre de l'équipe.
Pour être efficaces, les règles du jeu doivent être *applicables*, *utiles*, *contractuelles*, *protectrices* et *souples*.

- *Gérer les relations au sein de l'équipe*

Le responsable d'équipe doit créer les conditions d'échanges qui assureront une ambiance agréable et favoriseront le travail en équipe.
Au début de la création d'une équipe de travail, il est intéressant de proposer un séminaire dit de **team building** ayant pour objectif de développer la cohésion entre les membres du groupe.
Ce type de manifestation ou **coaching d'équipe**, peut être renouvelé chaque année – il est l'occasion de faire un bilan sur le fonctionnement de l'équipe.

- *Gérer les facteurs de déstabilisation de l'équilibre de l'équipe*

Toute modification même mineure de la configuration de l'équipe est facteur de déstabilisation et peut conduire à un repli du groupe à des stades antérieurs de son développement.

Le manager peut se créer un tableau de bord lui permettant de piloter tous les facteurs de perturbation de l'équipe.

Méthode de résolution créative de conflit en groupe

Cette méthode peut-être utilisée dés l'instant qu'un groupe est constitué, idéalement une dizaine de personnes afin de pouvoir réaliser des sous-groupes.

Phase 1 : fixation des règles du travail sur la résolution de conflits
L'animateur présente les objectifs, les différentes étapes de la méthode et son rôle. Il veille à obtenir l'accord du groupe sur le mode de fonctionnement (contrat passé avec le groupe) – il est le garant des règles.

Phase 2 : présentation du cas par la personne qui est aux prises avec le conflit
Les autres n'interviennent que pour questionner le présentateur sur des aspects qui ne seraient pas suffisamment clairs pour la compréhension. L'animateur facilite l'avancée du travail, relance le débat, encourage les questions, recadre si le groupe s'éloigne de l'objectif ou va trop vite aux solutions.

Phase 3 : compréhension et analyse du problème
Le groupe se subdivise en 2 ou plusieurs sous-groupes. Chacun va appliquer la méthode de résolution des conflits avec des orientations différentes. Le principe repose sur un questionnement fourni de manière à pouvoir enrichir les méthodes d'analyse de la situation et d'élaborer des cartographies du conflit/problème de la manière la plus exhaustive possible.
Phase de brainstorming qui doit éviter de rechercher des solutions.
Chaque sous-groupe structure l'information de manière à pouvoir la présenter à l'autre sous-groupe.

Phase 4 : mise en commun
Présentation de l'information par les sous-groupes – discussion possible si elle s'avère nécessaire. L'objectif n'est pas de parvenir à une synthèse des travaux d'analyse des causes mais d'entendre plusieurs lectures possibles de la situation.

Phase 5 : recherche créative de solutions
Avec les mêmes sous-groupes travail sur la recherche de solutions et suggestions – brainstorming puis structuration des pistes trouvées.
Apprécier chaque solution en analysant conséquences et impacts et dégager une argumentation pour expliquer le choix des préconisations finalement retenues.

Phase 6 : simulations
Il s'agit de simuler la mise en place de la solution, surtout s'il s'agit d'un entretien. Il est proposé à la personne qui a amené le cas de se mettre dans la peau de son interlocuteur de manière à expérimenter « la place de l'autre », de mieux comprendre son adversaire. Elle peut alors tenter de trouver une solution plus positive permettant aux deux parties de gagner réellement.
(Mise en situation, jeux de rôles, méthode des 6 chapeaux).

Phase 7 : conclusion
Mise en commun des différentes solutions proposées, chaque sous-groupe explique et argumente son choix.
La personne ayant amené la situation conflictuelle apporte ses conclusions : soit une des deux solutions lui convient, soit elle a besoin de davantage de temps pour réfléchir au choix le plus judicieux.

Autres types de conflits

Il existe d'autres types de conflits qui présentent chacun des caractéristiques particulières.
Nous pouvons citer :

Les conflits intergroupes
Ils ont pour particularité d'accentuer la cohésion interne de chacun des deux groupes. Ceux-ci face à une situation de partage d'objectifs ou de ressources se perçoivent immédiatement en compétition.
La compétition peut être un levier dynamique si elle est en fait de l'émulation.
Un des moyens les plus efficaces de sortir d'une situation de conflit intergroupe est la mise en place de buts supragroupes.
La mise en place d'une culture tierce est un le meilleur moyen pour dépasser des positions radicales entre deux groupes.
Le fait de créer une identité nouvelle va permettre aux cultures existantes d'évoluer et de trouver de nouveaux investissements cognitifs et affectifs dans cette nouvelle culture, vécue, en quelque sorte comme un nouveau projet.

Le cas des relations multiculturelles
La situation multiculturelle exacerbe les particularités de la communication interpersonnelle. Par son aspect déstabilisant, elle entraîne nécessairement des
conflits.
Il faut être vigilant à plusieurs facteurs :
- apparition nette et marquée des stéréotypes
- la peur qu'engendre la différence
- le jugement moral hâtif de toute différence de comportement ou de norme
- la part déterminante des valeurs dans la relation
- l'importance du cadre de références

Les conflits relatifs aux situations de changement
Pour qu'un changement soit accepté, il est fondamental de l'accompagner. Pour cela, il est nécessaire de comprendre ce qui se passe pour un individu, comme pour un groupe de manière à déminer les conflits liés aux résistances.
L'explication, la communication mais surtout la transmission de sens de ce changement sont des leviers essentiels favorisant l'acceptation du changement. Il est essentiel d'encourager chacun à mettre en place des stratégies proactives qui seront aussi el résultat du positionnement de chaque personne comme acteur de l'organisation.

Les conflits organisationnels

Traiter les conflits organisationnels revient à considérer la personne comme acteur et appréhender par là même la complexité du système que représente l'entreprise et qui explique justement l'infinité des conflits possibles. Ce sont les zones d'incertitude et donc de pouvoir qui créent les espaces de conflits potentiels ou réels.
Etudier l'analyse stratégique des acteurs permet de mettre à jour les interactions systémiques entre les acteurs et d'identifier les nœuds de tensions et les axes de conflits.

Conclusion

L'agressivité et le conflit sont au centre de la dynamique biologique de l'espèce et de la psyché humaine.
Au stade instinctuel et pulsionnel, il semble que la dynamique conflictuelle soit une bonne chose car elle apparaît comme source de progrès. Changement et conflit constituent en fait les ressorts de l'évolution de l'homme.
Pourtant nous avons une représentation négative du conflit car il a trop souvent conduit à des issues dramatiques et engendré la violence (meurtre, guerre…).
Mais le conflit participe à la dynamique de la vie et peut être positif pour autant que nous nous sentons équipés pour le comprendre, l'appréhender dans sa complexité et le résoudre, voire l'anticiper.