

SAVOIRS → Gestion des conflits

1. Les conflits

Tensions et conflits sont des manifestations sociales normales, courantes dans les entreprises. Ils doivent être détectés, traités rapidement auquel cas, l'entreprise prend le risque de démobiliser ses équipes de travail.

▪ La notion de conflit

Un **conflit** surgit lors d'un rapport de forces entre individus ou groupes au sujet de leurs désirs, de leurs besoins, de leurs idées, de leurs principes ou de leurs valeurs.

Bien souvent, les personnes en conflit poursuivent le même objectif, mais ne parviennent pas à s'entendre sur les moyens à prendre pour l'atteindre.

➤ Les formes d'un conflit

Le conflit est évolutif. Au départ, le conflit est **latent**, les protagonistes ressentent des tensions, ils manifestent des réticences, ils adoptent une attitude fermée.

Un conflit latent devient **ouvert** à partir du moment où il éclate, les individus expriment verbalement, avec plus ou moins de violence, leur point de vue.

▪ Les sources des conflits

Pour résoudre les conflits, il est important d'identifier leurs sources.

Conflits sociaux liés à l'entreprise	Conflits psychologiques liés aux individus
<ul style="list-style-type: none">- Le management : les objectifs à atteindre ne sont pas clairement fixés ou acceptés, les efforts des collaborateurs ne sont pas correctement valorisés (absence de prime ou de promotion), les relations hiérarchiques avec les responsables sont inexistantes ou tendues en raison du style de management, des inégalités voire des discriminations sont observées (traitement des femmes et des hommes au travail).- L'organisation du travail : les tâches et les missions confiées sont mal définies, mal réparties entre les acteurs, les fiches de poste ne sont pas formalisées, les procédures quasi inexistantes.- Les conditions de travail : l'espace dédié au travail, le poste de travail, les moyens matériels attribués, les horaires de travail, le manque de formation peuvent déclencher des conflits si ces éléments font l'objet de mécontentements.- La communication interne : un manque de communication entre les acteurs pour les fédérer et les mobiliser autour d'objectifs communs est source d'insatisfaction.- Le contexte social et politique : des facteurs extérieurs à l'entreprise comme un contexte économique en récession ou en crise, un niveau de chômage à deux chiffres créent un climat anxieux, favorable au développement de conflits sociaux.	<ul style="list-style-type: none">- Les valeurs des individus : les principes et les pratiques des différents collaborateurs peuvent être parfois incompatibles (religion, éthique ou politique).- Les relations interpersonnelles : les émotions négatives ressenties comme l'anxiété, l'angoisse, la colère, l'agressivité, les malentendus systématiques, rendent certaines relations professionnelles difficiles et peuvent générer des conflits.- L'interprétation erronée : un individu peut, à tout moment être victime d'une mauvaise interprétation de ses messages. Un conflit peut alors éclater entre des personnes qui ne se comprennent pas.- L'influence exagérée : certains managers autoritaires abusent de leurs pouvoirs et créent un climat d'angoisse. Les individus ambitieux, carriéristes, opportunistes sont souvent prêts à se mettre en valeur, au risque de dévaloriser les autres.- La défense excessive de son territoire : certaines personnes tiennent à leurs habitudes, à leurs prérogatives, elles sont soucieuses de conserver leur position dans la PME. Des affrontements peuvent éclater dès lors que deux individus d'un même groupe réagissent de la même façon, souhaitent atteindre la même position.

- **Les types de conflits**

- **Les conflits d'intérêts**

Ils concernent les intérêts personnels des individus et surgissent lorsqu'ils sont menacés. En entreprise, des conflits d'intérêts peuvent éclater lorsque des avantages comme les horaires de travail, les vacances, les primes... des salariés sont remis en question.

- **Les conflits d'identité**

Ils naissent lorsque les compétences d'un individu sont remises en cause par une autorité, un collaborateur, un événement. Par exemple, dessaisir un cadre d'une mission et la confier à un autre.

- **Les conflits de pouvoir**

Ils apparaissent lorsque le pouvoir, la zone d'influence, le poste d'un individu est menacé. À cet effet, la nomination ou la promotion d'un collaborateur concurrent peut donner naissance à un conflit de pouvoir.

- **Les conflits de rivalité ou de concurrence**

Ils surviennent dans les situations où la compétitivité et la recherche du résultat par sa quantification sont rendus nécessaires. Par exemple, des commerciaux sont en rivalité sur des objectifs à atteindre.

- **Les conflits d'idéologie**

Ils surgissent quand des idées, des valeurs (principes moraux, religieux, politiques...) s'opposent et qu'aucun compromis n'est possible.

- **Les conflits de génération**

La transformation digitale bouleverse l'organisation du travail dans les entreprises. Des conflits entre des personnes de générations différentes mettent en avant des contradictions idéologiques.

- **Les attitudes dans les conflits**

- **Les attitudes du perdant et du gagnant dans le conflit**

<p>L'attitude du gagnant La méthode du gagnant consiste à imposer aux autres sa solution, sans prendre en considération les besoins des autres. Cette méthode autoritaire est basée sur la position hiérarchique d'un individu, du pouvoir qu'il détient dans l'entreprise.</p>	<p>L'attitude du perdant Les individus peuvent ressentir de l'anxiété, se sentir mal à l'aise, ils peuvent adopter une attitude de fuite (éviter le conflit : je me tais, je laisse l'autre gagner, j'obtiens la paix) ou l'évitement (j'ignore le conflit) ou la dénégation (je nie les faits) ou la soumission (je m'accommode de la situation). Ces attitudes de repli génèrent des effets pervers (ressentiment, mauvaise humeur, plaintes non justifiées...).</p>
--	---

- **Les différentes attitudes possibles dans les conflits :**

❶ **L'acceptation : attitude du perdant-gagnant**

Le perdant se dévalorise, il se situe dans une attitude de soumission, de crainte, de culpabilité. Il a peur de défendre son point de vue.

❷ **L'évitement : attitude du perdant-perdant**

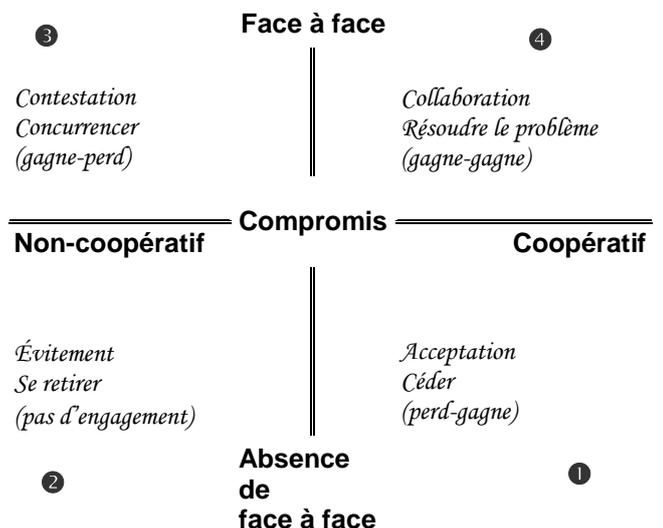
Les perdants se dévalorisent, ils préfèrent qu'aucune solution ne soit trouvée, ils manifestent de l'ennui, de la tristesse.

❸ **La contestation : attitude du gagnant-perdant**

Le gagnant se survalorise et dévalorise l'autre, il peut se montrer méprisant, manifester de la colère et cherchera à adopter une solution qui l'avantage.

❹ **La collaboration : attitude du gagnant-gagnant**

C'est le choix du compromis adopté par les individus, chacun respecte l'autre. Par le dialogue, des solutions sont trouvées en commun (volonté collective de résoudre le problème).



2. Dépassement des conflits

▪ **Les modalités de dépassement :**

Résoudre un conflit nécessite l'utilisation de méthodes adaptées à l'entreprise.

➤ **Le recours hiérarchique et l'arbitrage**

Dès que des tensions éclatent dans une équipe de travail, c'est au manager d'intervenir pour enrayer les rapports conflictuels. Il peut convoquer séparément les protagonistes dans son bureau dans le cadre d'entretiens, écouter les deux parties, les confronter et les aider à trouver un terrain d'entente.

➤ **La médiation**

L'intervention d'un tiers peut être une solution pour gérer un conflit. Le choix du médiateur se fait en fonction de l'avancement du conflit. Si le conflit est récent, il est possible de choisir une personne appartenant à l'organisation. Si le conflit est ancré, il est préférable d'avoir recours à une personne extérieure (un consultant ou un psychologue du travail). Par ailleurs, les personnes liées au conflit se confieront plus facilement à un tiers n'appartenant pas à l'entreprise.

➤ **La négociation directe**

C'est une communication conçue pour produire une entente mutuellement acceptable entre des parties ayant des intérêts partagés ou opposés.

Pour être efficace, la négociation doit être préparée. Elle n'intervient qu'après un travail de concertation au sein de chaque partie protagoniste. On distingue les phases suivantes :

- **L'ajustement** : Lorsque le conflit éclate, il convient d'analyser le problème qui sépare les parties et d'en rechercher les causes. Les groupes de personnes s'opposant devront se réunir séparément dans le cadre de réunions de concertation. Chaque groupe devra désigner son leader, clarifier sa position, définir une stratégie, de manière à former un groupe cohésif. Par la suite, chaque groupe devra s'informer de la position des adversaires. C'est à ce moment qu'interviendra la phase de réajustement. Chaque partie prendra en compte la position adverse et modifiera ses objectifs, sa stratégie précédemment définie.
Cette phase d'ajustement est nécessaire et primordiale à la phase de négociation qui suivra.
- **La concession** : Lorsque la phase de négociation démarre, l'objectif est d'aboutir à une position commune, afin de régler le différend. Les parties devront rechercher un ou des points d'accords (ex : éviter la paralysie du service) et en conséquence procéder à des concessions mutuelles, c'est-à-dire réaliser des sacrifices pour montrer leur bonne foi, et attendre en retour un geste, un effort, une concession de la partie adverse.
- **Le compromis** : La phase de compromis marquera la volonté d'aboutir des deux parties, qui ne pourra s'opérer que dans un climat de coopération. Les groupes antagonistes ne devront pas s'affronter mais travailler ensemble à la résolution du conflit, ce qui est source de progrès au sein de l'entreprise.

▪ **Les effets du dépassement des conflits sur les personnes**

Les effets varient en fonction des personnalités, du contexte (culture, valeurs, normes), des sources du conflit, des attitudes développées par les membres.

- **Le conflit est destructeur** : c'est une **menace** si les personnes concernées ne cherchent pas à le résoudre en déployant des méthodes adaptées. Le climat d'anxiété, la situation de blocage que génère le conflit, risque de s'aggraver, jusqu'à un point de rupture.
- **Le conflit est une opportunité** : si le conflit résulte d'un dysfonctionnement, que les membres cherchent à s'adapter, à évoluer, qu'il permet d'avancer, il aura des effets producteurs, positifs pour l'entreprise. La cohésion sera renforcée.