

# LA GESTION DES CONFLITS DANS UNE ENTREPRISE

## Plan

### Introduction

1. Définition du conflit
2. Les différents types de conflits
  - 2.1. Les conflits d'intérêt et d'identité
  - 2.2. Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir
  - 2.3. Les conflits de concurrence ou de rivalité
  - 2.4. Les conflits de génération
  - 2.5. Le conflit mimétique
  - 2.6. Le conflit d'opinion ou idéologique
  - 2.7. Le conflit déclaré
  - 2.8. Le conflit latent ou larvé
  - 2.9. Le conflit refoulé
  - 2.10. Le malentendu
3. Les sources du conflit
  - 3.1. Dysfonctionnement concernant la fonction prévision
  - 3.2. Dysfonctionnement concernant la fonction organisation
  - 3.3. Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination
  - 3.4. Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle
  - 3.5. Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources
  - 3.6. Dysfonctionnement dû { des incompatibilités d'objectifs
  - 3.7. Dysfonctionnement dû à un manque de communication
  - 3.8. Dysfonctionnement liés à la personnalité des individus
4. La prévention des conflits
  - 4.1. Former les individus aux fonctionnements humains
  - 4.2. Extirper le problème à la racine
  - 4.3. Définir clairement les règles { l'avance
5. Les modalités de règlement des conflits
  - 5.1. Le recours hiérarchique
  - 5.2. La négociation ou la conciliation
6. Les différents types de négociation
  - 6.1. La négociation conflictuelle
  - 6.2. La négociation conflictuelle

7. Les différentes techniques de négociation
    - 7.1. La technique des pivots
    - 7.2. Les techniques de maniement du temps :
    - 7.3. La technique « point par point »
    - 7.4. La technique des jalons :
    - 7.5. La technique des bilans
    - 7.6. La technique des quatre marches :
  8. La médiation
  9. L'arbitrage
- Conclusion

## Introduction

Dans tous les secteurs de la vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à la dynamique de travail, et même plus à la 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 la première étape à mettre en avant mais l'organisation doit aussi 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.

### 1. Définition du conflit

Deux acceptions :

- La première vient du latin « conflictus » qui signifie choc : c'est la lutte, le combat, la guerre qui inflige généralement des pertes aux deux adversaires ;
- La deuxième 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. On peut avoir des conflits individuels ou collectifs.

### 2. Les différents types de conflits

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...) et le sujet du conflit (avantage, pouvoir...), l'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé), etc.

#### 2.1. Les conflits d'intérêt et d'identité

• Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...

\_ Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquiescer un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou morale.

## 2.2. 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'empiètement 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.

## 2.3. Les conflits de concurrence ou de rivalité

Ils 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.

## 2.4. Les conflits de génération

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

## 2.5. Le conflit mimétique

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son 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.

## 2.6. 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.

## 2.7. Le conflit déclaré

Le conflit déclaré est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

## 2.8. Le conflit latent ou larvé

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

## 2.9. Le conflit refoulé

Le conflit refoulé 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.

## 2.10. Le malentendu

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile { 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 { l'issue de l'autre car l'interprétation ne correspond pas { 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 { l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent { 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 { travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue { 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 l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées { 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 reprochons déjà.

### 3. Les sources du conflit

#### 3.1. Dysfonctionnement concernant la fonction prévision

- \_ Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation,
- \_ Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés,
- \_ Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

#### 3.2. Dysfonctionnement concernant la fonction organisation

- \_ Mauvaise définition des tâches,
- \_ Mauvaise répartition des tâches,
- \_ Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
- \_ Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées.

#### 3.3. Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination

- \_ Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
- \_ Absence d'information concertée,
- \_ Absence de participation aux décisions,
- \_ Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

#### 3.4. Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle

- \_ Absence de suivi des résultats de l'unité,
- \_ Absence de suivi des performances individuelles.

#### 3.5. Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources

Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières.

#### 3.6. Dysfonctionnement dû { des incompatibilités d'objectifs

Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée de possibilités de conflit (exemple: le personnel de vente pourrait penser faire à la compétition par des livraisons rapides de marchandise alors que le service de production pourrait trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts).

### 3.7. Dysfonctionnement dû à un manque de communication

Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

### 3.8. Dysfonctionnement liés à la personnalité des individus

Les conflits peuvent aussi trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologies ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation. Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'anxiété, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration.... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

## 4. La prévention des conflits

### 4.1. Former les individus aux fonctionnements humains

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 en va-t-il de formations { l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc. Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

### 4.2. Extirper le problème à la racine

Le manager doit être attentif { tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente. Parmi les solutions pratiques qui contribuent { apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

### 4.3. Définir clairement les règles { l'avance

- Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être « SMART ». En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les

questionnements et dont les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

- Le règlement intérieur et aussi un instrument de prévention des conflits.

## 5. Les modalités de règlement 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.

### 5.1. 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 les 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 individus. On débouche ainsi souvent un conflit latent.

### 5.2. La négociation ou la conciliation

Elle est prévue par le code de travail. La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

## 6. Les différents types de négociation

### 6.1. La négociation conflictuelle

La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant). C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

### 6.2. La négociation coopérative

La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant). C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par une personne) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

## 7. Les différentes techniques de négociation

### 7.1. La technique des pivots

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

### 7.2. Les techniques de maniement du temps :

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de « guerre des nerfs » où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

### 7.3. La technique « point par point »

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de « grignoter » petit à petit ses positions.

### 7.4. La technique des jalons :

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces « petits jalons » et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

### 7.5. La technique des bilans

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

### 7.6. La technique des quatre marches :

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait un

solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste { présenter la première solution de manière { l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis { détruire la solution suivante { l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

## 8. La médiation

Par rapport { 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.

## 9. L'arbitrage

Elle est prévue par le code de travail. 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 leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers « réconciliation ».

## Conclusion

Dans toute entreprise humaine, il existe des conflits. Ils ne sont pas toujours nuisibles à l'entreprise. Au contraire, ils sont parfois vecteurs d'une dynamique qui propulse le développement. Cependant, il est vraiment important de résoudre les conflits avec doigté pour ne pas empirer la situation.