

PLAN

INTRODUCTION

I. Définition et Sources du conflit

A) Définition du conflit

B) Sources du conflit

II. Types de conflit

A) Les Conflits Interpersonnels et Intrapersonnels

1°) Les conflits interpersonnels

2°) Les conflits intrapersonnels

B) Les Conflits Intergroupes et Intragroupes

1°) Les conflits intergroupes

2°) Les conflits intragroupes

III. Modes de résolution des conflits

1°) Négociation

2°) Médiation

3°) Arbitrage

IV. Enjeux des conflits

Conclusion

Introduction

Souvent considérée comme un milieu de rencontre, l'entreprise regroupe une pléthore d'individus, une multitude de façon de pensées bref diverses idéologies.

Ces divergences sont récurrentes et peuvent aboutir à des malentendus, incompréhensions voire disputes d'où l'avènement des conflits en milieu organisationnel.

Ces derniers influent de façon globale sur l'exécution du travail.

Face à cette situation, les gestionnaires vont réagir en procédant par diverses méthodes pour tenter de prévenir, limiter, ou même résoudre ces conflits qui peuvent parfois être avantageux.

I. Définition et Sources du conflit

A) Définition du conflit

Le conflit est difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents.

IL semble que ce dernier soit par essence un désaccord, une contradiction, ou une opposition entre deux personnes ou plus des entités.

On pense souvent que le conflit entre des personnes est une mauvaise relation, or Dominique Picard et Edmond Marc développent l'idée que les conflits ne sont pas des erreurs de la communication mais plus simplement qu'il est aussi normal et banal de se disputer que de bien s'entendre : les problèmes relationnels sont inhérents à la nature et à la dynamique d'une relation parce que vivre ensemble et communiquer, c'est compliqué et difficile.

Cependant, le conflit est parfois vécu dans la souffrance et, contrairement à la bonne entente, il empêche la relation de progresser et d'être productive et les partenaires de s'épanouir.

C'est pourquoi il est souvent nécessaire de le réguler et de le résoudre.

Mais pour cela, il est plus important de permettre aux partenaires de comprendre ce qui se passe entre eux et de conduire leur relation (au lieu de se laisser conduire par elle) que de les amener (par la contrainte ou la persuasion) vers une bonne entente qui ne tiendrait pas compte de la réalité de leurs divergences.

B) Sources du conflit

1°) Sources liées à des ressources limitées

Les conflits font inévitablement parti des relations humaines. Lorsque l'engagement envers la mission et les longues heures de travail vont de pair avec de maigres ressources (espace, équipement, formation, ressources humaines et financières etc.), les milieux de travail peuvent donner lieu à des conflits interpersonnels.

2°) Sources liées au fonctionnement de l'organisation

a) Dysfonctionnement concernant la 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

b) Dysfonctionnement concernant la fonction organisation

- Mauvaise définition des tâches
- Mauvaise répartition des tâches
- Interdépendances des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
- Méthodes et procédures de travail lourdes

c) 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

d) Dysfonctionnement concernant la fonction contrôle

- Absence de suivi des résultats de l'unité
- Absence de suivi des performances individuelles

e) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs

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

f) Dysfonctionnement dû à un manque de communication

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

3°) Sources psychologiques

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus.

Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous diverses formes : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour commun la durée assez longue de leurs effets.

II. Types de conflit

A) Les conflits interpersonnels et intrapersonnels

1°) Les conflits interpersonnels

IL implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportements. Ainsi nous pouvons en distinguer 6 catégories de conflits interpersonnels :

- Conflits d'intérêts : On parle de conflit d'intérêt quand l'enjeu se voit limiter à un objet, un avantage etc.
- Conflits de pouvoir : Ce type de conflit apparaît 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 pour éviter ce type de conflit.
- Conflits de concurrence : Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa qualification 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.
- Conflits culturels : Il relève des différences de valeurs ou de croyances des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.
- Conflits d'objectifs : C'est une situation dans laquelle les buts et les issues préférées par les parties semblent être incompatibles

- Le malentendu : C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

2°) Les conflits intrapersonnels

Les conflits intrapersonnels surviennent chez un individu et concernent une forme quelconque de conflit d'objectif ou de conflit cognitif.

Le conflit d'objectifs apparaît quand le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles (des résultats à la fois positifs et négatifs). Un jeune diplômé, issu de l'ESP, peut avoir à décider s'il prendra un emploi dans le secteur privé ou dans le secteur public. En outre, certains emplois du secteur privé sont mieux rémunérés mais offrent moins de sécurité (éléments incompatibles) que certains emplois du secteur public. Le conflit intrapersonnel d'objectifs implique donc une action réciproque des résultats positifs, des résultats négatifs, ou des uns et des autres à la fois. Nous pouvons en distinguer trois types :

(conflit entre une acceptation et une autre, conflit entre une chose à éviter et une autre et le conflit entre une acceptation et une chose à éviter).

B) Les conflits intergroupes et intragroupes

1°) Les conflits intergroupes

Les conflits intergroupes comprennent des désaccords et des heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le type de conflit intergroupe le plus connu du public, en ce qui concerne les organisations, est celui qui se produit souvent dans les relations entre les syndicats et la direction.

Les conflits de ce genre sont extrêmement intenses, interminables et coûteux pour tous les intéressés. Dans des conditions de concurrence acharnée et de conflit, les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations souvent caractérisées par la méfiance, la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi, soucieux de ses seuls intérêts.

2°) Les conflits intragroupes

Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, et différent de cette somme. De même, le conflit intragroupe implique davantage qu'une somme de conflits intrapersonnels et interpersonnels.

Le conflit intragroupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci. La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe ou la manière dont celui-ci se résout.

III. Modes de résolution des conflits

Etant donné que les conflits durables peuvent entraîner des perturbations au sein de l'organisation, les gestionnaires vont réagir en adoptant diverses méthodes à savoir : la négociation, la médiation et l'arbitrage.

1°) Négociation

Elle est un processus par lequel deux parties ou plus tentent d'atténuer ou d'éliminer un conflit entre elles.

On peut distinguer deux types de négociation à savoir : la négociation conflictuelle (gagnant/perdant) et la négociation coopérative (gagnant/gagnant).

Le but est de parvenir à un compromis par la communication, la persuasion et des concessions mutuelles. Les participants doivent être prêts à renoncer à une partie de leur pouvoir pour déboucher sur une solution acceptable.

2°) Médiation

La médiation est aussi un processus par lequel les parties en conflit font appel à un tiers pour essayer de résoudre leur problème.

Elle n'est possible que si les deux parties font preuve de bonne volonté pour trouver une solution et acceptent toutes les deux le médiateur.

Son rôle est de leur faire prendre conscience de leurs intérêts communs.

Les parties en conflit gardent le contrôle du processus de prise de décision.

3°) L'Arbitrage

L'arbitrage est réalisé par une autorité extérieure, qui va décider de la manière dont le conflit doit être résolu.

Il se fonde habituellement sur l'examen des faits et des droits des parties en présence. C'est un processus formel.

Les parties en conflit renoncent à tout contrôle sur le processus de prise de décision

IV. Enjeux des conflits

Les conflits opérés en milieu organisationnel, peuvent parfois aboutir à des enjeux positifs et négatifs.

1°) Les enjeux positifs ou constructifs

Un conflit est dit constructif quand il :

- Entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits, crée un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe avant les objectifs personnels, améliore le niveau des évaluations et génère des idées créatives.
- Crée un environnement de travail productif et en toute sécurité par la résolution des conflits de façon juste et pacifique.
- Restaure un climat d'harmonie et motive la productivité des employés
- Donne naissance à de nouvelles manières de faire et ainsi favorise l'innovation dans l'organisation.
- Conduit à l'amélioration ou changement de certaines conditions de travail donc on peut dire qu'il est une étape nécessaire du changement.
- Ils ont un potentiel dynamisant et constructeur pour l'organisation quand elles sont bien résolus.
- Ils sont nécessaires à notre vitalité car leur enjeu capital est toujours la satisfaction de nos principaux besoins.

2°) Les enjeux négatifs ou destructifs

Un conflit est dit destructif dans la mesure où :

- Laissé en suspens, il peut créer un environnement de travail hostile, conduire à la frustration, nuire à la production, créer l'unité pauvre, des comportements inappropriés et provoquer plus de conflits à l'avenir.

Autrement dit, Le conflit n'est pas le problème, le problème surgit quand il y'a une mauvaise gestion du conflit.

- Au niveau organisationnel, la gestion des conflits (grèves, processus d'arbitrage et frais légaux) peut mobiliser d'énormes ressources qui auraient pu être plus avantageusement investies pour accroître la productivité tout en bonifiant les conditions les de travail des salariés.
- Il peut aussi entraîner une baisse de moral.

Conclusion

Le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci. Selon les types de conflits, les solutions efficaces sont différentes.

Pour bien des gens, les conflits sont une réalité désagréable et pénible qu'il vaut mieux éviter, ignorer ou fuir. Cette attitude est la plus néfaste parce qu'elle laisse la situation se détériorer au point où de véritables solutions sont pratiquement impossibles. C'est le cas dans certains conflits interpersonnels d'intérêts.

La conclusion la plus importante de cette section sur les conflits est la suivante: plus on intervient tôt sur la situation, plus il est facile d'adopter des solutions économiques. En intervenant dès le départ, on peut prévenir complètement la naissance du conflit. Un peu plus tard, on peut encadrer le conflit pour lui faire prendre des formes constructives. Mais si on attend que la situation se détériore et que le désir de vengeance devienne la motivation principale, alors il faut s'attendre à des conséquences graves pour les personnes directement concernées et pour celles de leur environnement personnel et professionnel. Dans ce cas, les solutions sont toujours très coûteuses.