



Université Internationale  
de Casablanca

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# Gestion des conflits dans les organisations



Préparé et réalisé par Dr. Siham

# Mise en clair

## Conflit:

Deux acceptions :

- **La première** vient du latin « conflictus » qui signifie **choc**: c'est la **lutte**, le **combat**, la **guerre**, le **terrorisme**...ce choc inflige 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**.

## Mise en clair (2)

- ✓ On peut **définir le conflit par ce qu'il est** : - **la manière dont il apparaît**, - **dont il est décrit**, ses **modes d'expression**, - les **personnes** ou les groupes qui en sont **acteurs**, les témoins ou les **victimes déclarés**,
- ✓ On peut **définir le conflit par ce qu'il fait** : - les **conséquences**, les **effets** qu'il produit, - **déséquilibre personnel** ou **collectif**, - **déséquilibre** des **organisations** ou des personnes (pathologies psychologiques) - **Moteur** ou **frein** de la **dynamique institutionnelle**.
- ✓ On peut **définir le conflit par ce qu'il devient** : - **évolution**, - **déplacement** vers **d'autres buts**, - **disparition**, - **développement quantitatif** ou **qualitatif**.

# Différents types de conflits

## 1° Les Conflits Constructifs Ou Destructifs :

- **Constructifs** : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits.

Ce qui entraîne un **climat coopératif** lorsqu'il : place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe.

-**Destructifs** : lorsqu'il **entraîne un climat compétitif à outrance**. On peut voir les conflits comme des **mécanismes de régulation**, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

- **2°/ 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'acquérir 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 en tant que personne morale.

**3°/ 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.

**4°/ 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.



## 5°/ Le conflit d'opinion ou idéologique

Il relève **des différences de valeur** ou de **croissance** des **antagonistes** et est **extrêmement difficile à solutionner** car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

## 6°/ Le conflit déclaré / le conflit latent ou larvé

REFOULÉ Le conflit déclaré est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt. 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 à la hauteur...) et se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non qualité...) 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.

## 7°/ Le malentendu

C'est le plus fréquent des conflits et le plus facile à 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 à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à 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 à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à 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 à travers ses propres craintes.



# Sources du conflit (1)

## **1°/ Les sources liées au fonctionnement de l'organisation**

- a) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision**
- b) Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation**
- c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination**
- d) Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle**
- e) Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources**
- f) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs**
- g) Dysfonctionnement dû à un manque de communication**

## Sources du conflit (2)

### 2°/ Les 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 des formes diverses : la **violence**, **l'angoisse**, la **dépression**, **l'agressivité**, la **frustration**... et ont pour **point commun la durée assez longue de leurs effets**.

# Attitudes dans les conflits

Face à un conflit, l'individu peut avoir **différents comportements** :

1. **Il ignore le conflit** ou fait semblant de l'ignorer (c'est l'évitement).
2. **Il nie les faits** (c'est la dénégation).
3. **Il tente de séduire** ou de **faire culpabiliser** (c'est la manipulation).
4. Il a une **approche non violente** (c'est la collaboration ou le compromis).
5. Il **s'accommode de la situation** (c'est une sorte de soumission).
6. Il **devient violent** (c'est la confrontation par une réponse autoritaire ou oppressive).
7. Il **démisionne** (c'est la fuite).

# Dépassement des conflits

1. 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.

2. **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 des 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 les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

## Dépassement des conflits (2)

### 3. L'arbitrage :

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 donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

### 4. La médiation :

Par rapport à 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.

# Dépassement des conflits (3)

## 5. La négociation :

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

### 1°/ Les différents types de négociation :

- **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.

- **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 l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

# Dépassement des conflits (4)

## 6. Résoudre par la prévention:

### **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 à 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.

# Dépassement des conflits (5)

## 6. Résoudre par la prévention:

### **2°/ Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme**

Le manager doit être attentif à 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.

# Dépassement des conflits (6)

## 6. Résoudre par la prévention:

### **3°/ Définir clairement les règles à l'avance**

Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que **l'objectif doit être « SMART »** :

- **S**pécifiques ;
- **M**esurables ;
- **A**ccessibles ;
- **R**éalisables (négociables) ;
- **T**emporels.

## ■ En guise de conclusion

Le dépassement des conflits est un sujet peu évoqué dans les entreprises. Cette situation révèle un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable. Les conflits existent ! Pour nombre de patrons, leurs salariés sont suffisamment adultes pour éviter ces « enfantillages » et, dans le cas contraire, leur autorité devrait suffire à régler rapidement le problème. Or, nous l'avons vu, le recours hiérarchique a ses limites. De plus, ces conflits ne sont pas sans conséquence ! Fatigue, perte de confiance, baisse de performance ; si les effets des conflits sont difficilement quantifiables, ils n'en sont pas moins perceptibles. Les suicides constatés récemment dans différentes grandes entreprises françaises, par exemple, ne sont certainement pas étrangers à un manque de gestion de conflits latents.



**Exercice**