



Les causes du conflit

ACT Formation
181 à 203 avenue Jean Jaurès
69007 Lyon
Tél. 33 00/4 72 73 48 79
Fax 33 00/4 72 73 11 20
email : info@actformation.fr
www.actformation.fr

ACT Formation SA
1 route de l'aéroport
CP 782 CH-1215
Tél. 41 22/799 22 23
Fax. 41 22/799 22 28
email : actformation@actformation.ch
www.actformation.ch

Les causes du conflit

- Sommaire -

Introduction : “L’enfer c’est les autres”	- 2 -
I- La communication	- 4 -
1/ Notre comportement est un moyen de communication	
2/ Le “comportement global” de Palo Alto	
3/ Les pièges de la communication	
4/ Le schéma de la communication idéale... est idéaliste !	
5/ Le “faites ce que je dis, pas ce que je fais”	
6/ La double contrainte	
II- Les conflits de personnes	- 9 -
1/ L’interaction relationnelle : X et Y sont en présence	
2/ Acceptation, rejet, déni	
III- De la relation au système	- 13 -
1/ Les trois phases de l’interaction individu / environnement	
2/ La causalité circulaire	
Conclusion : La solution !	- 18 -



Me, myself, and I...

Si vous étiez seul au monde, vous n’auriez pas à gérer des situations de conflit!
Dans les faits nous vivons en permanence les uns avec les autres et sommes confrontés à des rapports parfois difficiles. Le monde de l’entreprise est encore plus délicat, dans la mesure où la qualité des relations humaines est, en l’occurrence, déterminante pour la performance de l’entreprise et la réussite de chacun.

Le postulat de l’individu autonome et raisonnable

Notre société exige de nous que nous correspondions le plus possible à un idéal : celui de l’homme autonome, raisonnable et logique.

Cela suppose que l’individu soit “prévisible”, qu’on puisse anticiper et compter sur un comportement dit “normal” de sa part.

Or, les individus se comportent souvent de manière inattendue et paradoxale.

Les autres n’agissent pas toujours comme on le voudrait pour que nos propres projets se réalisent.

C’est ainsi que naissent la plupart des conflits...

On peut citer cet exemple :

Un responsable d'entreprise, après une "mise à plat" des problèmes avec son encadrement, enregistre les demandes : "Nous ne sommes pas suffisamment informés par la Direction" s'entend-il reprocher. Parmi les requêtes exprimées, celle-ci lui paraît la plus légitime. Il décide de la satisfaire. Dès lors, il fait adresser aux intéressés une "missive " mensuelle qui contient des éléments importants sur la vie de l'entreprise, la politique générale, les modifications de l'environnement économique et social.

Quelques mois plus tard, il constate avec surprise que ces missives ne sont pas lues et qu'elles se perdent dans des tiroirs, sans avoir même été décachetées. Déçu et quelque peu "remonté", il décide d'arrêter carrément l'édition de ce "média". Sa décision provoque un tollé général...

Les paradoxes dans le monde de l'entreprise

Dans le monde de l'entreprise, les comportements paradoxaux des individus peuvent engendrer des conflits susceptibles de nuire à la communauté (l'entreprise) toute entière.

▪ Chez les collaborateurs :

On parle souvent de "l'inconséquence" du personnel d'entreprise, comme celle observée dans la situation citée dans notre exemple.

Lorsque les problèmes sont sans cesse exposés, mais que les solutions ne sont ni acceptées, ni appliquées, lorsque la contradiction et la critique sont systématiques, alors que les collaborateurs avaient intérêt à accepter les changements proposés, ces attitudes contradictoires deviennent sources de conflits... et de problèmes !

▪ Chez les managers :

Voici quelques illustrations des paradoxes que nous pouvons observer dans le comportement des managers :

- . la responsabilisation des collaborateurs pour le contrôle de la qualité, alors que les chaînes de production sont retaylorisées.
- . la critique de l'attentisme, alors que les initiatives sont tout autant critiquées.
- . le développement du département des relations humaines, alors que règne l'autoritarisme.

La vie de l'entreprise fourmille de paradoxes et de difficultés de communication liés au facteur humain. Il faut donc apprendre à les gérer pour que les conflits s'amenuisent.

I- La communication

- Comment des politiques d'entreprise deviennent sources de conflit -

1/ Notre comportement est un moyen de communication

Quoi que nous fassions, nous exprimons une personnalité, des informations, des sentiments. Notre comportement est toujours interprété.

Par exemple :

- Les comportements gestuels volontaires
(clins d'œil, haussements d'épaules, moues de dégoût...)
- Les comportements involontaires
(rougissements, bafouillages, sursautements...)

Tout comportement, volontaire ou pas, est un élément de communication.

2/ Le “comportement global” (Palo Alto)

Le “comportement” ne se limite pas aux attitudes, paroles et gestes.

Le comportement englobe l'ensemble de notre conduite observable et descriptible.

Nos pensées et nos sentiments ne sont pas, à proprement parler, des comportements ; ils ne le deviennent que dans la mesure où nos faits et gestes les rendent manifestes.

L'exemple de la politique de “la chaise vide”

Cette célèbre politique pratiquée par le Général de Gaulle est l'exemple parfait d'un comportement qui exprime clairement un sentiment... en l'occurrence, de refus et de protestation.

De ce fait, on peut dire que la non-communication est impossible...

3/ Les pièges de la communication :

Le comportement déficient :

Nous sommes donc “condamnés” à communiquer à chaque instant de notre vie. Mais notre comportement ne traduit pas toujours ce que nous aimerions vraiment exprimer...

EXEMPLE :

Quelqu'un veut éviter à tout prix les problèmes "psychosociaux dramatiques" avec ses collaborateurs.

Son comportement hyperrationnel consiste à ne communiquer verbalement que les informations strictement nécessaires à ses pairs.

Résultat : on le perçoit comme une personne froide, voire méprisante et il se retrouve exclu du groupe de collaborateurs.

Ce type de comportement compromet d'avance toute dynamique, toute collaboration. Les comportements trop rationnels, le fait de ne pas tenir compte de l'aspect "humain" dans les relations entravent le bon fonctionnement interne de l'entreprise. La personne citée dans notre exemple devient un poids pour son entreprise, alors qu'elle pensait être efficace et rationnelle, intention a priori louable !

4/ Le schéma de la communication idéale...est idéaliste !

Il existe, malheureusement, tout un lot de parasites susceptibles de fausser le message :

- * le contexte (bruits, attitudes, environnement)
- * la personnalité (éducation, culture)

Quelquefois, nous avons l'impression de ne pas parler la même langue que notre interlocuteur...

La solution ?

Elle consiste à :

- 1) Ecouter
- 2) Pratiquer l'empathie
- 3) Quittancer : on valide ce que dit notre interlocuteur pour s'assurer d'être sur la même fréquence.

Une astuce ?

En principe, on considère qu'il suffit de prendre conscience de notre propre comportement et de ses causes pour en changer.

Dans les faits, ce processus s'avère souvent insuffisant.

Pour agir sur notre comportement, il faut certes observer notre propre fonctionnement et sa structure, mais faire aussi L'EFFORT DE LE MODIFIER pour améliorer notre aptitude à communiquer.

5/ Le “faites ce que je dis, pas ce que je fais”

En général, ce genre de message implicite émane des dirigeants, des managers. Cette attitude met en évidence le fossé qui peut exister entre le message verbal et le message comportemental transmis par une personne.

Parce qu’il y a le dire et la manière de le dire...

En effet, toute communication induit un contenu (message objectif formulé par le sens des mots) et un contexte relationnel (subjectif).

UN CAS :

“ M. Martin, asseyez-vous, je vous écoute. Parlez-moi de vos problèmes. ”

Cette phrase n’aura pas le même sens, ni le même impact, si elle est exprimée d’une *manière autoritaire* ou bien si elle est la réponse amicale d’un chef de bonne foi, à un collaborateur qui demande un entretien.

Le premier cas illustre le “*faites ce que je dis pas ce que je fais*” au sens large : Le message verbal se voudrait démocratique, voire paternel, alors que le comportement du dirigeant évoque tout autre chose et change le sens de la phrase dite.

Une attitude anti-conflit ?

La raison voudrait (ce n’est pas toujours le cas) qu’il y ait cohérence entre notre message verbal et notre comportement.

Notons que l’hypocrisie ou la fausse bonne intention sont beaucoup moins bien perçues que l’agressivité explicite.

Les deux étant bien sûr à bannir ...

En l’occurrence, dans la logique de résolution des problèmes, mieux vaut *aller au-devant des intéressés*, sans attendre d’être sollicité.

Lorsqu’on vient consulter un supérieur hiérarchique pour qu’il résolve un conflit, ou tout autre problème, c’est que ce dernier a déjà pris des proportions inquiétantes.

6/ La double contrainte

Exercer une double contrainte consiste à piéger quelqu'un sous le couvert de bonne intention.

Il y a double contrainte lorsque :

1. L'on énonce une affirmation A
2. Puis, une affirmation B concernant A et qui limite A.

UN EXEMPLE :

Après une enquête d'opinion portant sur l'ensemble du personnel de son entreprise, un directeur général constate que, très unanimement, son personnel déplore le manque de communication avec la hiérarchie, l'absence de confiance et d'information de sa part.

Il réunit les responsables de ses établissements "afin, précise-t-il, d'étudier ensemble les conséquences à tirer des résultats de l'enquête."

"Ainsi les gens se plaignent de l'absence de communication avec la hiérarchie - commence-t'il - mais, bien entendu, cette plainte n'est liée à l'attitude d'aucun d'entre nous, autour de cette table..."

Nul besoin d'être un grand clerc pour deviner que, d'entrée de jeu, le sort de la réunion est scellé : il n'en sortira rien de neuf en matière d'amélioration des relations.

Par ces propos, ce directeur élude le problème en limitant le dialogue à son sujet... et renforce ainsi la difficulté de communication.

Ce défaut de communication est un conflit à retardement...

Les situations de double contrainte produisent le malaise, l'inquiétude, voire l'affolement au sens propre du terme.

La double contrainte engendre quasi systématiquement un comportement irrationnel, l'interlocuteur n'ayant pas d'autre échappatoire pour se faire entendre.

Notons qu'une situation de double contrainte ne se caractérise pas forcément par deux affirmations distinctes (A et B).

Par exemple : "Soyez spontané !"

Logiquement impossible sur commande...

Le même phénomène peut aussi résulter d'une affirmation B implicite :

Dans la direction d'objectifs, par exemple :

Un directeur demande à un cadre de définir lui-même ses objectifs (louable).

Lorsque le cadre les lui présente, le directeur les multiplie autoritairement par trois.

B : *“Je vous soupçonne de vouloir me rouler”*

La prochaine fois, il est probable que le cadre lui présentera les objectifs les plus minimes possibles.

En outre il sera moins motivé à les tenir. Le conflit n'est pas loin et on s'éloigne des méthodes de travail efficaces.

II- Les conflits de personnes

- Les relations inter-individuelles et leurs conséquences -

Ici, c'est une armoire, mais ça pourrait être vous !



On peut essayer de cerner les individus grâce à des tests psychologiques. Cependant, on remarque que, bien souvent, on est tenté de répondre à une question comme :

“Avez-vous tendance à surveiller de près vos subordonnés ?”

par :

“ Cela dépend de qui est le subordonné et quelles sont les circonstances.”

Le problème est posé : nous ne sommes pas prévisibles et nous ne pouvons, a fortiori, être maître des réactions d'autrui face à nos propres comportements.

Les éléments suivants interviennent :

- * Le contexte
(l'individu est-il en emploi fixe ou temporaire ?)
- * Le rôle qu'on nous assigne
(Sartre le faisait remarquer : on n'est pas garçon de café, on *joue* le "garçon" de café)

1/ L'interaction relationnelle : X et Y sont en présence

Plusieurs formes d'interactions sont possibles.

La relation de complémentarité :

X : "Allez fermer cette porte !"

Y : "Oui, tout de suite."

Y accepte implicitement une relation définie ; il accepte la position "basse" et reconnaît la position "haute" à X.

=> X et Y ont une relation qui repose sur l'inégalité. Ils sont *complémentaires*.

La relation symétrique :

X : "Allez fermer cette porte !"

Y2 : "Allez-y donc vous-même !"

=> Y2 refuse de se "soumettre" et se pose au même rang que X.

Une relation peut évoluer (Y2 peut céder) : c'est le dernier comportement en date qui définit l'état d'une relation.

Il ne s'agit pas de confondre hiérarchie et complémentarité :

- Dans le commandement "démocratique" (ou participatif), le subordonné se définit comme l'égal du supérieur et il est reconnu comme tel.

- Lorsque ce management participatif est faussé par la double contrainte.

Par exemple : "Oubliez mes galons... parlez-moi franchement." En l'occurrence, l'allusion aux galons et le ton de la phrase impliquent que le subordonné *obéit* à l'ordre qu'on lui donne.

Attention, lorsqu'une relation est statique, il y a des risques !

Complémentaires ou symétriques, les interactions durables engendrent une dépendance réciproque des partenaires.

Le maintien de l'égalité entre deux individus entraîne l'obligation de renchérir sur toute initiative de l'autre.

- => concurrence "cannibale"
- => paralysie des décisions ou de leur application

Le maintien de l'inégalité enferme les individus dans une relation de "maître" à "esclave".

- => absence d'esprit créatif chez le subordonné
- => sclérose en matière d'innovation et de changement

Une relation saine ?

Le style d'interaction le plus "sain" se caractérise par une certaine souplesse dans l'alternance entre complémentarité et symétrie.

L'idéal du "leader démocratique" représente cet optimum pour le manager :

- il accepte que ses subordonnés influencent ses décisions
- il partage effectivement son pouvoir
- il fixe toujours des limites et contrôle qu'elles soient respectées

Un bon manager est directif sur la forme et participatif sur le fond.

Un bon collaborateur accepte les règles du jeu tout en participant aux débats.

2/ Acceptation, rejet, déni :

- 1 question et 3 réponses pour définir une relation -

Question :

X : "Savez-vous l'heure qu'il est ?"

(Y est très en retard, ce matin)

Réponses :

* L'acceptation :

Y1 : "Oui, excusez-moi, j'ai eu un problème..."

=> Y a entendu le message implicite et accepte son tort face à X.

* Le rejet :

Y2 : "Je n'ai pas de compte à vous rendre !"

- => Y a entendu le message, mais il en rejette le contenu.
- => relation symétrique et risque d'escalade du conflit.

* Le déni :

Y3 : “ *Oui, il est 10 heures, 15 minutes.* ”

- => Y feint de ne pas entendre le message et X sera contraint d'explicitier le véritable sens de sa phrase.
- => X sera furieux, sinon vexé.

Le déni est la forme la plus intolérable de communication : celui qui la pratique ne nie pas seulement le contenu mais aussi l'existence du message.
C'est du mépris, de l'indifférence à l'état pur.

L'accumulation de déni, même anodin et partiel, est à l'origine de la plupart des conflits dans l'entreprise.

Le déni rend l'affrontement inévitable, celui-ci devenant le seul moyen de se faire entendre.

CAS :

Un directeur d'usine, polytechnicien, très fermé aux relations humaines, gère un établissement plutôt florissant. Les brillants résultats de l'exercice étant connus du personnel, il s'attend à la manifestation prochaine de revendications salariales. Mais il est particulièrement réfractaire aux longues tractations avec les représentants syndicaux, dont le mode de pensée lui échappe totalement. Aussi, prend-il la décision, tout à fait étonnante, d'augmenter unilatéralement les salaires dans une proportion importante : il espère éviter la perte de temps et le désagrément d'un mouvement social. A sa grande surprise, peu de temps après cette augmentation “préventive”, le personnel entame une action revendicative.

On peut supposer que, ce faisant, le personnel s'appuie sur l'hypothèse suivante :
“Si on nous donne autant, il doit être possible d'obtenir plus”...

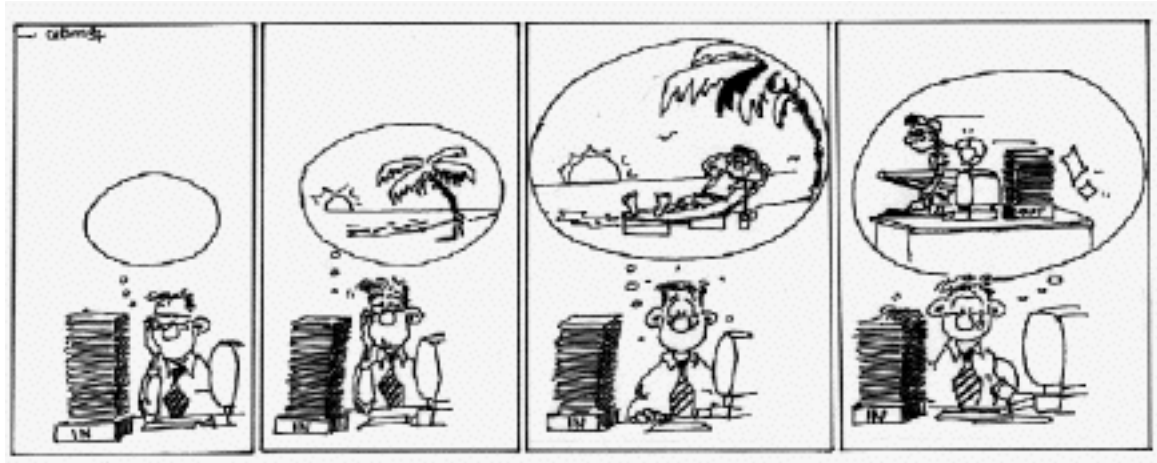
Mais, l'attitude du personnel est surtout une réponse à l'énorme mépris qu'exprime l'initiative du directeur, qui dénie jusqu'à leur droit de formuler *eux-mêmes* leur demande.

Deux solutions pour éviter que les échanges entre collègues ne finissent en conflit :

- ✓ Etre toujours explicite, éviter les sarcasmes en tout genre.
- ✓ Ne jamais dénier un message implicite, ne jamais jouer l'indifférence.
Aller droit au but !

***Il faut être sincère, de bonne foi et le plus coopérant possible.
Pour vous motiver, dites-vous qu'en servant l'intérêt de l'entreprise vous
finirez par servir vos propres intérêts, et pas l'inverse...***

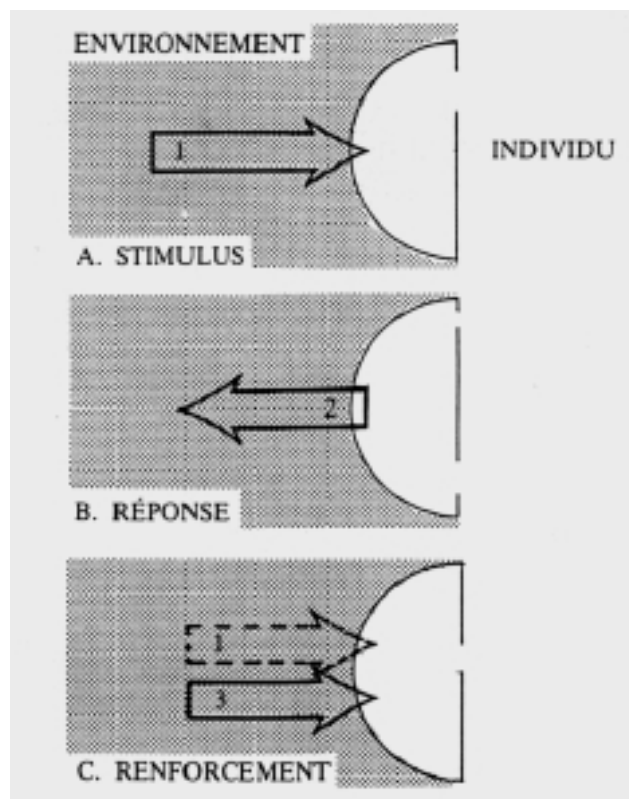
III- De la relation au système



- Les interactions entre l'individu et son milieu en tant que source de conflit -

1/ Les trois phases de l'interaction individu / environnement :

Les behavioristes décrivent les interactions entre un individu et son milieu en termes de STIMULUS-REPONSE-RENFORCEMENT.



Le renforcement positif consolide la réponse et encourage son renouvellement.
Le renforcement négatif prend souvent la forme d'une punition ; il a pour conséquence de décourager la réitération de la réponse précédente.

EXEMPLE DES 3 PHARES :

X :	"Quelle heure est-il, s'il vous plaît ?"	= STIMULUS
Y :	"Il est dix heures et quart."	= REPONSE
X :	"Merci beaucoup !"	= RENFORCEMENT

Pourtant lorsque la série de communications successives s'allonge, le repérage est moins facile ; prenons le cas fréquent d'interactions entre responsable hiérarchique et subordonné :

"Mon adjoint n'a aucun esprit d'initiative ; impossible de compter sur lui pour réagir en cas de "pépin". Si je l'abandonne, ne serait-ce qu'une journée, je peux être sûr qu'il y aura des négligences, des erreurs. Il n'a aucune jugeote, aucun sens des responsabilités ! Alors comment pourrais-je lui déléguer quoi que ce soit ?"

Ainsi parle Duval de son adjoint Dumont lorsqu'il se laisse aller à déplorer la lourdeur de sa charge.

"Duval ? Jamais il ne me déléguerait la plus petite responsabilité : c'est bien simple, il me dicte absolument tout par le menu, comme à tout le reste du personnel d'ailleurs. En fait il n'a pas de second : il n'a besoin que d'exécutants. Et encore, s'il était content du travail exécuté ! Mais non, il aurait toujours fallu faire cela comme ceci, et ceci comme cela. Bref, nous sommes tous des incapables ; avec lui, pas question de prendre la moindre initiative." En l'occurrence, c'est l'adjoint Dumont qui exprime son mécontentement devant l'attitude de son supérieur hiérarchique.

Comment arbitrer ?

Qui a raison, qui a tort ?

Intuitivement, nous réagissons mal face à ce genre de dilemme.

Nous pensons souvent que si nous savions laquelle des deux personnes est à l'origine du conflit, nous pourrions déterminer les responsabilités respectives dans cet imbroglio.

Soit Duval a déjà tenté de déléguer des responsabilités à Dumont et il a été déçu.

Soit Duval a résisté par tous les moyens à une perte de pouvoir que représente la délégation et a découragé Dumont.

En réalité, les deux versions sont cohérentes.

Le conflit présent pourrait bien résulter autant du fait que Duval est un hiérarchique mal secondé, que du fait que Dumont est un adjoint court-circuité.

Noir ?, Blanc ? Non, gris !

En ce qui concerne les conflits, on ne peut raisonner en terme de causalité linéaire ou chronologique du type : A entraîne B, la cause engendre la conséquence.

Non, dans les relations humaines, la recherche d'une causalité évoque plutôt le problème de la poule et de l'œuf !

Chaque comportement est provoqué par celui qui le précède, mais il semble "causer" aussi le comportement initial (la surveillance de Duval "cause" la passivité de Dumont, mais la passivité de Dumont "cause" la surveillance de Duval) ; la causalité est réversible.

2/ La causalité circulaire :

A
(cause et conséquence de...)

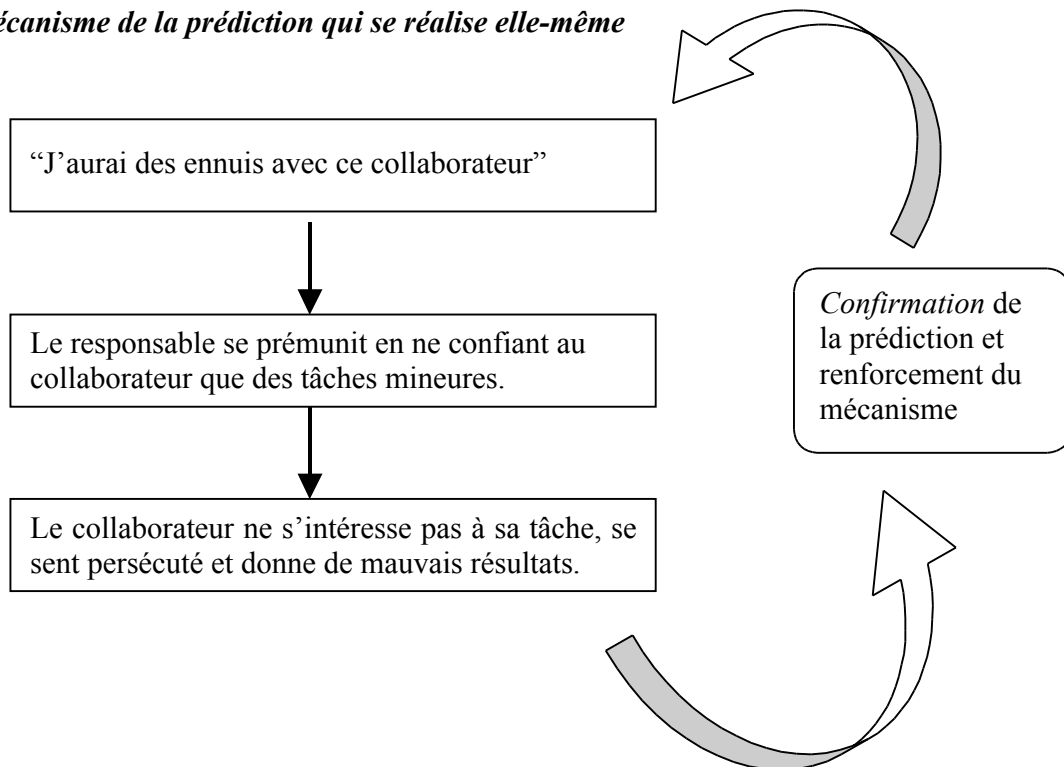
B
(cause et conséquence de)

Chaque réponse à un stimulus provoque un renforcement, de sorte que chacun est à la fois victime et responsable du conflit.

C'est l'escalade...

Cette forme de causalité nous permet également d'expliquer que le comportement d'un individu X peut être *provoqué* par ses conséquences, quand celles-ci sont anticipées par un individu Y.

Le mécanisme de la prédiction qui se réalise elle-même



La solution ?

Eclairer le mode de fonctionnement entre les individus plutôt que de rechercher qui est coupable...

