



Qu'est ce qu'un 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

Qu'est-ce qu'un conflit et comment le résoudre ?

Sommaire :

Introduction :	- 2 -
La motivation, une arme anti-conflit dans l'entreprise	
I- Le conflit comme problème	- 3 -
1/ Les causes du conflit	
2/ Les conséquences du conflit	
II- Gérer le conflit	- 5 -
1/ Définition du conflit	
2/ Les types de conflit et leurs risques respectifs	
3/ Comment gérer les conflits :	
. Principes	
. Étapes du processus	
Documents :	- 11 -
Grille d'analyse stratégique	
Situations dans lesquelles utiliser l'un ou l'autre des cinq styles, selon les réponses de 28 directeurs généraux. (type de conflit / situation & résolution)	
Conclusion :	- 15 -
Cinq attitudes "Force" pour gérer les conflits	

La motivation : une arme fatale anti-conflit dans l'entreprise

Si l'on prête attention et intérêt aux besoins universels de l'homme, alors il nous est permis de déterminer les facteurs de motivation au travail.

L'Homme a des besoins universels ...

En tant qu'être humain, chacun de nous aspire à un maximum de SECURITE et de NOUVEAUTE.

Sécurité et nouveauté, encadrement et ouverture sont les piliers de la SERENITE !

... et des facteurs de motivation au travail.

Au sein d'un groupe de travail, les collaborateurs doivent pouvoir sentir qu'ils ont à la fois la SÉCURITÉ d'être encadrés, guidés, et soutenus, et aussi la possibilité d'évoluer, de connaître de NOUVELLES EXPÉRIENCES.

Comment cela pourrait-il se concrétiser ?

C'est une histoire de management...

- ✓ Organisation du travail :
 - définition claire des objectifs et méthodes
 - une communication interne effective
 - la possibilité d'une assistance
 - une hiérarchie efficiente (disponible et prévisible)

- ✓ Conditions de travail :
 - une formation continue et diversifiée
 - une flexibilité possible des horaires
 - des possibilités d'ouverture vers d'autres secteurs de promotion interne

Etre motivé dans son travail, c'est se sentir concerné par l'avenir et le sort de la société pour laquelle on travaille. C'est servir la cause de l'entreprise avec la conviction que c'est aussi une juste cause pour soi. Or, lorsque tout un groupe sert la même cause avec enthousiasme, le conflit n'a pas lieu d'être, sauf éventuellement sur la forme; dans ce cas, ce n'est pas à proprement parler un conflit mais un défaut de management...

I- Le conflit comme problème

Définition : Le conflit

Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures.
C'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre.
Il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait de conflit.

1/ Les causes du conflit

- ***La perception***

Nous possédons un système de pensée générateur de structures mentales auto-organisées ; la façon dont nous décodons, les symboles, est différente pour chacun.
C'est cette différence qui engendre des conflits.

- ***L'aspiration première de tout individu est la sécurité.***

Le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte de repères connus, perte d'une condition établie et sûre.
Les réactions aux changements sont sources de conflit.

- ***La négociation, si elle éloigne le conflit, garde des contradictions.***

La négociation aboutit à des compromis sur l'argumentaire ; rien de nouveau n'en ressort.
Si elle n'aboutit pas, elle renforce les positions de chacun.

- ***Le combat et la guerre comme valeurs...?***

Dans notre société, l'esprit combatif valorise l'individu.
Or, dans le cadre d'un conflit interne à l'entreprise, il est un non-sens; il n'a aucun effet créatif, au contraire.
Dans l'entreprise, les luttes intestines n'engendrent aucune dynamique, sinon celle de la destruction.

Car une équipe qui gagne est une équipe dynamique et unie !

2/ Les conséquences du conflit

En relation avec les causes, les différentes parties ne réagissent pas de la même manière.

- * Chaque partie reste sur sa position = rigidité.

- * Aucune des parties ne tente de proposer une alternative aux idées qui s'affrontent.

- * La rigidité de l'argumentaire entraîne une perte de temps, d'énergie et d'argent.
= discussions stériles.

- * L'intelligence, l'esprit créatif de chacun sont utilisés dans le seul but de détruire l'argumentaire adverse et non pas d'améliorer une idée.

- * L'idée la plus forte prend le dessus ; ce n'est pas forcément la meilleure !

II- Gérer le conflit

1/ *Définition : Le conflit* (cf. page 3)

Un conflit peut être la manifestation d'une différence, d'un antagonisme. Dans ce cas, il est néfaste et génère de graves perturbations dans l'organisation.

Un conflit peut rendre compte d'une réalité, d'une mise au point qui s'impose face au mouvement, à la vie.

Alors, le conflit est une chose nécessaire, sinon positive.

Et, quoi qu'il en soit, il est éphémère.

Le conflit qu'il faut s'attacher à résoudre est une opposition d'intérêt, de sentiments.

Car :

- Si l'opposition s'effectue dans la complémentarité, la situation est statique, sinon positivement dynamique, car chacun assume et renforce sa différence. C'est une douce et saine bataille qui pousse l'un et l'autre à se surpasser sans entraver les manœuvres de quiconque.

- Si l'opposition constitue plutôt une confrontation inéluctable, le conflit est imminent et nécessite d'être traité.

Attention : les ruptures, les crises sont nécessaires et bénéfiques si elles aboutissent à un "mieux-être". (ex. restructurations, nouveaux produits)

Quelle que soit la situation, les perturbations, les contradictions doivent donner libre cours à la créativité.

2/ Les types de conflit et leurs risques respectifs

- Bien connaître les types de conflit pour mieux les gérer -

Le conflit expérimental :

- * On l'utilise sciemment pour tester le pouvoir d'un individu, ses aptitudes.
- * Risque que l'une des deux parties "pousse" ou provoque l'autre en vue de mesurer son pouvoir.

Le conflit instrumental :

- * C'est un désaccord sur les moyens pour atteindre une finalité.
- * Risque que cela apparaisse comme une incapacité à déléguer, à communiquer.

Le conflit sur les orientations / stratégies :

- * L'objet du conflit concerne la détermination des objectifs d'une entreprise ou d'un service.
- * Risques :
 - . de démission d'un des protagonistes
 - . de tentatives de sabotage réciproques
 - . d'atonie, d'attente de l'erreur de l'adversaire

Le conflit de personnes :

- * Il résulte d'une mésentente entre deux personnes se traduisant par des discours discriminatoires et publics.
- * Risques de manipulations, de conflit généralisé, de mauvaise ambiance.

Le conflit sur les valeurs :

- * C'est la confrontation de deux croyances, de deux idées différentes.
- * Risques de troubles psychologiques pour l'un des protagonistes et d'impossibilité durable de coopération.

Le conflit interne :

- * On parle de conflit interne lorsque la critique sur l'entreprise est systématique mais cachée par l'un (ou plusieurs) des services ou entre eux.
- * Risque de démobiliser l'organisation et d'engendrer une concurrence contre-productive entre les différents services, notamment du fait d'un mauvais passage de l'information.

3/ Comment gérer les conflits ?

Les principes :

Pour éviter les malentendus que provoque quelquefois l'ambiguïté du langage :

- ✓ comprendre la nature de la perception.
- ✓ être conscient des pièges du langage.

Pour une pensée créative : l'exploration

- ✓ l'idée de départ est acceptée sans être attaquée ; on accepte la réalité.
- ✓ les deux parties s'impliquent dans l'exploration et la construction créatives.
- ✓ le temps est utilisé intelligemment, dans un esprit créatif.
- ✓ l'opposition des idées est simplement reconnue mais ne fait pas l'objet d'un affrontement :
 - on propose de modifier la formulation de l'idée
 - on tente de réconcilier les idées apparemment si différentes
- ✓ l'idée nouvelle est conçue et évaluée en commun (= critique)
- ✓ le conflit est inexistant = il n'y a pas "son" idée contre la "mienne" = il y a "nôtre" idée

Pour éviter de “s’engluer” dans des négociations interminables :

Cartographier sa pensée

↳ **Le PMI (E. de BONO Conflits) Cartographie “Plus, Moins, Intéressant”**

C'est une carte honnête car subjective.

C'est un système qui s'oppose au principe de contradiction.

La carte, par la mise à l'écrit de la pensée, clarifie notre propre vision des choses (elle peut être effectuée individuellement).

Sous forme de discussions en groupe, cette méthode accélère la prise de décision.

Description de la méthode :

- . Définition de l'objet du conflit : écriture commune du “pourquoi” nous sommes en conflit.
- . Chacun écrit la proposition sur une carte (en structurant bien) de résolution du conflit et l'échange avec son interlocuteur.
- . Chacun note ce qu'il juge être les *Plus* et les *Moins* de la proposition de l'autre.
- . Les différentes parties examinent ensemble les points de convergence et peuvent évaluer l'ampleur des concessions à faire. Il y a négociation pour des changements éventuels.
- . Les *Plus* sont des points de convergence, et les *Moins* deviennent des points à négocier ou à céder.
- . Les *Plus* et les *Moins* deviennent *Intéressants* : C'est le début de l'élaboration d'un processus de résolution du conflit.

↳ **ADI : Accord, Désaccord, Indifférence**

Les adversaires l'élaborent ensemble

Souvent on se rend compte que les antagonismes ne sont pas tellement nombreux

Description de la méthode :

- . Chaque participant / collaborateur écrit scrupuleusement et précisément, sur une carte, son opinion et sa vision des choses concernant le conflit à traiter.
- . Chacun, un par un, expose clairement ce qu'il a écrit et répond aux questions et précisions qu'on lui demande.

. Un animateur /manager est chargé de répertorier et de rassembler les points convergents et les points divergents. La méthode des cartes est très appropriée à cet exercice.

. Après, on peut cartographier, grâce aux commentaires des collaborateurs, les *Accords* - *Désaccords* - *Indifférences*.

Accord = points convergents

Désaccord = points divergents

. Sur quoi sommes-nous prêts à faire des concessions (indifférences) ? La solution se construit sur les accords et indifférences de chaque partie.

↳ EDV : Examiner les Deux Versions

- Inversion des rôles classiques : on défend la position de l'adversaire
- Réfléchir avant d'agir = définir très précisément la nature du conflit (ou "problème") revient à définir le type de solution appropriée

Résoudre le problème :

Identifier les effets du conflit

Distinguer les causes à l'aide d'un diagramme en arêtes (Ishikawa).

Dresser un plan d'ACTion pour chaque cause

CAUSE	SOLUTION	PROCÉDURE

Construire :

1. Réfléchir au conflit comme à un élément d'information et non pas comme à un élément de discorde ; établir un dossier d'informations.
2. Déterminer l'objectif commun.
3. Adopter la construction à l'objectif recherché et aux
 - exigences du client
 - besoins

Résumé :

D'habitude on traite le conflit par la méthode combative.

En fait : - il vaut mieux privilégier la méthode constructive d'abord

- ensuite la méthode de résolution des problèmes
- la négociation comme méthode de repli
- la méthode combative si tout a échoué

Faire intervenir une tierce personne :

- * objective, neutre (par rapport aux adversaires)
- * étrangère au conflit

Le rôle d'une tierce personne dans la résolution du conflit :

- ✧ Aménager une atmosphère non hostile
- ✧ Désamorcer une situation de conflit :
 - “L'objet de cette discussion n'est pas de savoir qui a tort”
- ✧ Fixer les étapes de l'exploration et des exercices constructifs ; donc un ordre du jour.
- ✧ Arbitrer et diriger les opérations
 - ex. “concentrons-nous uniquement sur la conversation”
- ✧ Proposer des sujets de réflexion, des questions-provocations ou “sondes”.
- ✧ Obliger les perceptions à se fixer sur un point constructif :
 - en remarquant les idées
 - en interrompant la discussion
- ✧ Faire un compte-rendu de la situation globale.
- ✧ Établir les connexions = les deux idées ne diffèrent peut-être pas autant !
- ✧ Faire prendre conscience de l'état du conflit
- ✧ Faire part de ses idées
- ✧ Prendre ou faire prendre une décision

Les étapes du processus :

(par personne interne au conflit ou par tierce personne)

1) Prévoir :

=> encourager un comportement communicatif et coopératif
(un travail sur soi, pour chacun)

1. *S'assumer :*

=> que chacun s'affirme en : - s'autodéterminant
- participant

2. *Donner la priorité aux perturbations :*

=> tous doivent rechercher une aide à l'intégration au groupe et doivent s'exprimer.

3. *Authentifier et sélectionner la communication :*

=> être soi-même tout en modérant ses faits et gestes

4. *parler à autrui mais pas d'autrui :*

=> donner du "feed-back" et ne pas interpréter les autres

5. *observer ses gestes et ceux des autres*

=> pour mieux comprendre ce qui est exprimé par le langage

2) Diagnostiquer :

- identifier le problème
- identifier le problème dans l'organisation

- ☒ Faire part de ses sentiments
- ☒ Formuler l'aspect du conflit pour l'autre ou l'interroger
- ☒ Définir clairement le conflit
- ☒ Attention ! laisser s'exprimer l'autre (écoute active)
- ☒ Se mettre d'accord sur la solution

3) Fixer les objectifs à atteindre :

* Le plan d'action s'élabore lors des - entretiens
- réunions
- évaluations
(du fait d'un souci de concertation et de coopération avec les collaborateurs)

* Faire place à la créativité : - chacun propose une solution
- on propose des alternatives
- on évalue les solutions évoquées

4) Appliquer la politique choisie :

- ☒ L'application doit être intègre mais aussi critique .
- ☒ Le problème peut être réexaminé.
- ☒ Les modifications doivent être reconnues de tous.

Grille d'analyse stratégique - OCASE*

1. Identifier le problème (la situation-problème)
2. Identifier les acteurs concernés
3. Appliquer la grille

	A	B	C	D	E
1		Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4
2	Objectifs				
3	Contraintes				
4	Atouts				
5	Enjeux				
6	Stratégies				

Acteurs : individus ou groupes qui participent à une action et qui ont des intérêts communs pour cette action.

Objectif(s) : but(s) que l'on veut atteindre. Ils sont déclarés, quantifiables et généralement cohérents avec ceux de l'organisation.

Enjeu(x) : valeur que chacun attribue à une action, ce qu'il peut gagner ou perdre au-delà des objectifs de cette action.

Atout(s) : ressources pertinentes en vue d'obtenir l'enjeu.

Contrainte(s) : limites organisationnelles, psychologiques,... qui déterminent le déroulement de l'action ainsi que l'élaboration des stratégies des acteurs (réelles ou supposées).

Stratégie(s) : comportement(s) qui mobilise(nt) les ressources pertinentes d'une situation et les opportunités qui se présentent pour atteindre des objectifs.

comportements = déclarations

faits = intentions

Cette grille OCASE nous permet de visualiser les "données" concrètes du conflit et de facilement mettre en oeuvre une stratégie de résolution.

*** OCASE peut être un excellent outil de préparation personnelle pour une situation de conflit.**

Situations dans lesquelles utiliser l'un ou l'autre des cinq styles, selon 28 directeurs généraux.

Type de conflit / Situation & résolution

Compétition :

1. Quand on a absolument besoin d'une action rapide et décisive; par exemple en cas d'urgence.
2. A propos de problèmes importants, quand il faut prendre des mesures impopulaires ; par exemple coupures dans les prix de revient ; certaines mesures de discipline.
3. A propos de questions cruciales pour le bien de l'organisation, quand vous savez que vous avez raison.
4. Contre les gens qui tirent avantage d'un comportement non compétitif.

Collaboration :

1. Trouver une solution intégratrice quand les deux ensembles de principes sont trop importants pour se prêter à des compromis.
2. Quand l'objectif est d'apprendre.
3. Pour faire converger les idées de gens qui ont des perspectives différentes.
4. Pour obtenir l'engagement des autres en intégrant leurs problèmes dans un accord.
5. Pour travailler sur les sentiments qui ont causé des problèmes dans une relation.

Compromis :

1. Quand les buts sont importants, mais ne valent pas l'effort nécessaire ou la rupture possible si l'on s'affirmait davantage.
2. Quand des adversaires dotés d'un pouvoir égal sont décidés à atteindre des buts qui s'excluent mutuellement.
3. Pour résoudre de façon temporaire des questions complexes.
4. Pour arriver à des solutions commodes quand le temps presse.
5. Comme dernière ressource si la collaboration ou la compétition ne réussit pas.

Évitement :

1. Quand une question a peu d'importance ou qu'il en existe de plus urgentes.
2. Quand vous ne percevez aucune chance de réussite.
3. Quand une rupture potentielle est plus sérieuse que les bénéfices d'une solution
4. Pour laisser les gens se calmer et retrouver un sens de la perspective.
5. Quand il est plus important de recueillir de l'information que de prendre une décision immédiate.
6. Quand un problème semble tangent à d'autres ou en être le symptôme.

Concession :

1. Quand vous constatez que vous avez tort - pour permettre aux tenants d'une meilleure solution de se faire entendre, pour apprendre et pour montrer que vous êtes raisonnable.
2. Quand les questions sont plus importantes pour les autres que pour vous-même, pour satisfaire les autres et conserver leur coopération.
3. Pour produire et accumuler des crédits d'ordre social en prévision du prochain problème.
4. Pour minimiser l'échec lorsque vos adversaires sont plus forts que vous et que vous êtes en train de perdre.
5. Quand l'harmonie et la stabilité ont une importance particulière.
6. Pour permettre à vos subordonnés de s'améliorer en apprenant à partir d'erreurs.

Situation de conflit :

Stratégies de résolution de conflit	Les points positifs de cette stratégie	Les points négatifs de cette stratégie	Situations concrètes tirées de mon expérience
Compétition			
Collaboration			
Compromis			
Évitement			
Concession			

Cinq attitudes “Force” pour gérer le conflit

Concertation et travail de groupe
Respect de l'autre et de ses sentiments
Remise en question perpétuelle de soi et empathie
Communication efficace : écoute active et ouverture
Détermination à poursuivre les objectifs communs et à réussir
