

Document de référence

La gestion des conflits



Table des matières

Introduction	2
Les types de conflit	2
Les phases d'un conflit	2
Les raisons sous-jacentes aux conflits	3
Les 5 stratégies de gestion directe des conflits	4
Comment les choisir ? Quand recourir à telle ou telle stratégie ?	4
Les clés d'une communication authentique réussie	5
Conclusion	5
Références	5

La gestion des conflits au travail...

Quel boulot !

Introduction

Le travail quotidien des gens au sein d'une organisation repose essentiellement sur les communications interpersonnelles. Dans un milieu où la communication est franche et bien établie, l'information circule librement, il y a donc moins de conflits. Les expériences passées, l'implicite et le non-dit peuvent entretenir des différends. Les salariés et les gestionnaires doivent aujourd'hui présenter de bonnes compétences interpersonnelles ainsi que beaucoup d'ouverture pour faire face à des situations professionnelles difficiles ou contraignantes.

Les conflits demeurent une source de stress importante à ne pas négliger ainsi qu'une source de démotivation. Leur résolution implique de loin ou de près le gestionnaire, mais il y a inévitablement IMPLICATION. Il y a donc un conflit lorsque surviennent des désaccords sur des questions de fond ou des frictions créées par des problèmes relationnels entre des individus ou des groupes.

La gestion des conflits demande une capacité à les déceler, c'est-à-dire à reconnaître les situations potentiellement conflictuelles, ainsi qu'une capacité à y réagir dans l'optique du bien-être de l'organisation et des parties. Les origines des conflits peuvent amener l'entreprise à redéfinir certaines méthodes de gestion et d'organisation du travail. Somme toute, la gestion des conflits exige une qualité de présence et d'écoute dans la communication.

Les types de conflit

Le conflit de fond

Le conflit de fond est un désaccord fondamental sur les objectifs à poursuivre ou sur les moyens d'y parvenir. Des gens qui travaillent ensemble jour après jour connaissent un jour ou l'autre des divergences. Par exemple, une équipe de vente versus une équipe aux opérations. Si de tels conflits quotidiens ne sont pas bien résolus, ils peuvent dégénérer en un conflit de type émotionnel.

Le conflit émotionnel

Le conflit émotionnel résulte de problèmes relationnels qui se manifestent par différents sentiments telles la colère, la méfiance, l'animosité, la crainte et la rancune. On entend couramment l'expression « conflit de personnalités », qui décrit également un dérivé du conflit émotionnel. L'énergie consommée par ce type de conflit détourne bien souvent les gens de leurs priorités professionnelles. La conjoncture dans les organisations, soit une situation hautement concurrentielle (restructurations plus fréquentes, réductions de personnel, etc.), amène malheureusement davantage de moments où la « fermeté » du patron peut provoquer des conflits émotionnels.

Un nouveau conflit : travail-famille

Un petit clin d'œil ici, mais tout à fait d'actualité : le conflit travail-famille oppose les attentes auxquelles doit répondre un individu à l'extérieur de son organisation aux attentes de cette organisation. En fait, on sera confronté ici à des conflits d'horaire, une surcharge de rôle, une difficulté d'adaptation, etc. Ce conflit est désormais « traité » assez souvent par les employeurs à l'aide d'outils pour faciliter cette alliance pour le moins complexe (horaire allégé, travail à la maison, etc.).

Les phases d'un conflit

On doit se rappeler que des conflits non résolus s'accumulent et ouvrent la porte à d'autres conflits.

1^{re} phase : les « antécédents » d'un conflit

Les antécédents d'un conflit sont des conditions propices à l'apparition d'un nouveau conflit. Il est clair que dans un monde « idéal », on s'attaquerait au conflit une fois pour toutes et on le résoudrait. Toutefois, le gestionnaire ignore souvent ces antécédents et peut ne pas en voir les signes. De plus, en présence des signes, il arrive souvent que le gestionnaire prenne la décision soit de « nier leur existence », soit d'en « supprimer » temporairement les manifestations. Lorsque les antécédents finissent par générer un conflit de fond ou émotionnel, on entre dans la 2^e phase.

2^e phase : le conflit perçu ou conflit ressenti

La personne qui perçoit le conflit peut être la seule à le distinguer; cela n'implique pas nécessairement les deux protagonistes. À noter que pour qu'un conflit puisse être résolu, il faut que les deux parties en perçoivent l'existence et ressentent le besoin d'agir. La personne qui éprouve le conflit ressent une tension désagréable qui la pousse à agir afin de se sentir soulagée. À ce stade-ci, le gestionnaire voit peu de signes objectivables. Il demeure également dans la perception et le ressenti; par exemple, présence d'une impression de tension entre deux personnes, questionnement face à la motivation d'un individu, etc. Les manifestations objectivables seront présentes à la 3^e phase, soit le conflit manifeste.

3^e phase : le conflit manifeste

Les signes d'un conflit sont désormais objectivables par le gestionnaire, voire par l'équipe de travail. Nous sommes donc à l'étape de devoir et de pouvoir s'occuper du conflit. Les actions entreprises par le gestionnaire viseront soit l'élimination du conflit, soit la suppression des manifestations apparentes et objectivables. Si on choisit de supprimer ce qui est manifeste, les conditions sous-jacentes vont demeurer et le conflit risque de s'envenimer et d'engendrer des problèmes du même ordre.

Toutefois, pour les gestionnaires, la suppression temporaire du conflit demeure souvent la meilleure solution à court terme dans l'attente du moins de pouvoir en modifier les antécédents.

Les raisons sous-jacentes aux conflits

La gestion des conflits débute par une analyse des causes du problème.

Le conflit vertical

Oppose des groupes ou des personnes de paliers hiérarchiques différents. Litige à propos du rendement, des ressources, des résultats, des délais, etc.

Le conflit horizontal

Oppose des groupes ou des individus sur un même palier hiérarchique. Il se manifeste souvent entre deux unités opérationnelles et fonctionnelles lorsque celles-ci veulent s'approprier le pouvoir de décision dans une situation donnée : embauche, congédiement, etc.

Le conflit de rôles

Plutôt fréquent comme conflit, il survient quand les tâches liées à un poste sont confuses ou déstabilisantes. Il peut même y avoir chevauchement de tâches entre deux postes (ambiguïté des rôles et des responsabilités). Les valeurs et les besoins d'une personne peuvent entrer en conflit avec les attentes exigées dans son rôle.

Interdépendance dans la chaîne de travail ou de production

Parfois, des mésententes ou disputes entre deux groupes qui doivent coopérer pour atteindre un même objectif apparaissent. Plus l'interdépendance est étroite, plus le risque de conflit est élevé. Par exemple, dans les cuisines d'un restaurant.

L'insuffisance des ressources

Lorsque les ressources se raréfient, il y a risque de détérioration des relations de travail. Cela est particulièrement vrai lors de diminutions de budget et de mises à pied.

Asymétrie de pouvoir ou asymétrie de valeurs

Écart entre les positions hiérarchiques ou entre les valeurs.

La compréhension de ces raisons servira à déterminer des pistes de solution de problèmes qui souvent appartiennent à l'organisation du travail. Ainsi, avant de déterminer une stratégie de résolution de conflit, tout gestionnaire devra bien en comprendre les raisons, car plusieurs d'entre elles pourraient amener l'entreprise à faire des changements non anticipés.

Les 5 stratégies de gestion directe des conflits

Avant d'aborder les stratégies, il convient de définir deux concepts qui influencent ces stratégies :

- **Le degré de coopération** se rapporte à la volonté de chacune des parties de satisfaire la partie adverse.
- **Le degré d'affirmation de soi** se rapporte à la volonté de chacune des parties de faire triompher ses propres intérêts.

Ainsi, selon les degrés de coopération et d'affirmation de soi, il peut être plus facile de cibler la stratégie qui convient le mieux.

L'accommodation

(degré de coopération élevé et degré d'affirmation de soi faible)

Céder à la partie adverse. Aplanir des divergences pour maintenir une harmonie plus superficielle.

L'évitement

(degré de coopération faible et degré d'affirmation faible)

Minimiser les divergences. Éluder le problème. Se dérober ou montrer une neutralité inébranlable.

La résolution de problèmes

(degré de coopération élevé et degré d'affirmation de soi élevé)

Chercher la satisfaction mutuelle en s'attaquant de front aux causes du conflit. Cerner le problème et trouver une solution où toutes les parties trouvent leur compte.

L'affrontement ou contrainte

(degré de coopération faible et degré d'affirmation de soi élevé)

S'opposer activement aux volontés de la partie adverse. Tenter de dominer le jeu dans une relation gagnant/perdant ou imposer, par voie d'autorité, la solution qu'on privilégie.

Le compromis

(degré de coopération moyen et degré d'affirmation moyen)

Veiller à ce que chacun obtienne partiellement satisfaction. Chercher des solutions acceptables plutôt qu'optimales, ce qui fait en sorte qu'aucune des parties n'est perdante ni entièrement satisfaite.

Comment les choisir ? Quand recourir à telle ou telle stratégie ?

Si on a le temps et l'argent, et qu'on souhaite éliminer les causes sous-jacentes du conflit, on peut privilégier la résolution de problèmes.

- Dans le cas de problèmes mineurs ou lorsque des questions plus urgentes mobilisent l'attention, que l'on désire calmer le jeu et donner le temps aux parties de réfléchir... alors l'évitement temporaire du sujet peut être à privilégier.
- Dans un contexte d'intervention rapide et décisive et de mesure impopulaire, la contrainte peut être utilisée.
- Lorsque l'enjeu est très important pour l'autre partie et que l'on désire créer un contexte favorable pour des négociations ultérieures, l'accommodation pourrait être utilisée dans l'optique d'entretenir de meilleures relations.
- Lorsqu'on a besoin d'une solution rapide et d'un accord temporaire sur des questions épineuses et complexes, le compromis s'avère alors un choix judicieux.

Évidemment, quelle que soit la stratégie, une tierce partie (ressources humaines, ressource externe) peut aider à régler un conflit par des types d'intervention comme la négociation, la médiation ou la rencontre de facilitation.

Les clés d'une communication authentique réussie

- Accorder autant de valeur à autrui qu'à soi-même
- La colère et l'agressivité sont souvent la manifestation d'un besoin sous-jacent : besoin de reconnaissance, besoin de respect
- Les attitudes axées sur l'empathie, l'écoute active et les besoins des deux interlocuteurs
- Établir des règles de communication afin de favoriser un climat harmonieux
- Fixer son attention sur les faits (événements, dates, témoins, etc.)
- Déterminer et exprimer ses sentiments
- Assumer la responsabilité de ses émotions, de ses pensées et actions
- Respecter un rythme dans l'échange
- Formuler le problème adéquatement
- Demeurer ouvert malgré des messages négatifs
- Manifester de l'empathie, de la disponibilité et de la présence

Conclusion

Le conflit peut se présenter dans toute organisation qui oppose minimalement deux parties (individus ou groupes). Sa présence n'est pas un problème en soi, mais son ignorance totale, oui. Le déséquilibre provoqué par le conflit est source de changement éventuel s'il est géré adéquatement. Après chaque crise revient habituellement un nouvel équilibre.

Le conflit peut être traité différemment selon ses causes et son type. Il n'y a pas qu'une seule façon de l'aborder.

La communication facilitante demeure une compétence interpersonnelle essentielle pour un gestionnaire dans la gestion des conflits au travail.

« Dans tout conflit, aucune solution n'est possible si chacun des adversaires est incapable de prendre sérieusement en considération le point de vue de l'autre. »

Bruno Bettelheim (1903-1990)

Références

Schermerhorn, J. Jr, Hunt, J. G., Osborn, R. N. et de Billy, C. (2010). *Comportement humain et organisation*. Saint-Laurent : Éditions ERPI.

Marsan, C. (2010). *Gérer et surmonter les conflits*. Paris : Dunod.

Arcand, M. (2007). *La gestion du changement*. Montréal : Éditions Nouvelles.

Élie, P.-C. (2007). *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*. Montréal : Transcontinental.

Les ressources suivantes peuvent également être mises à profit pour gérer un conflit :

- Parcourir la FAQ
- Se prévaloir du service Tandem
- Avoir recours au PAE de votre entreprise
- Confier le cas à un professionnel qualifié en cas d'urgence