

# La gestion des conflits est une responsabilité majeure du manager proactif

## Introduction

Pour relever les défis de la compétitivité et de la croissance, les organisations doivent sans cesse évoluer et procéder parfois à des changements et à des restructurations qui ne vont pas sans heurts entre les acteurs concernés. Lors de l'introduction d'une nouvelle technologie ou d'un projet d'entreprise, les managers sont souvent confrontés à la résistance au changement et doivent continuellement susciter la motivation de leurs collaborateurs et équipes.

## 1. Les sources des conflits

Aujourd'hui les conflits font partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales, et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement. Ils ne doivent être ni supprimés, ni évités, mais gérés, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendraient.

Leurs causes doivent être recherchées dans un ensemble de facteurs incluant la structure de l'organisation, les exigences de l'environnement interne et externe ainsi que les différences de perception des acteurs concernés. Ils peuvent être approchés à l'aide de deux notions 'le terrain conflictuel' et 'les agents déclencheurs du conflit'.

➔ **Le terrain conflictuel** est composé des éléments spécifiques qui favorisent l'éclosion des conflits et qui peuvent être classés en deux grandes catégories interdépendantes :

- les facteurs structurels et l'environnement organisationnel,
- les facteurs humains.

La présence de ces éléments ne mène pas en soi au conflit mais elle en constitue la condition nécessaire. Généralement, ces conditions peuvent être réduites au nombre de sept :

- les différences de but des groupes,
- l'interdépendance des tâches,
- la concurrence pour se partager les ressources limitées de l'organisation,
- les différences de niveaux de pouvoir,
- les variations dans le système d'évaluation et de récompense,
- les différences dans la perception qu'ont les groupes de la réalité,
- les personnalités individuelles et les caractéristiques des groupes : taille, normes, position dans l'organisation..., style de management..., valeurs..., capacité d'écoute,...comportements

➔ **Les agents déclencheurs** constituent les causes directes des conflits de groupe. Ces agents peuvent être des acteurs ou des événements, et l'action de ces agents peut trouver un terrain fertile dans une ou plusieurs des conditions décrites précédemment.

## 2. La résolution des conflits de type structurel

### ➔ **Les différences de buts des groupes**

Plus les organisations sont complexes, plus les services se spécialisent et se distinguent par des buts différents, mais aussi par des fonctions, des normes et des valeurs spécifiques. Cette différenciation est une source potentielle de conflits d'intérêts. L'équilibre peut s'avérer fragile lorsqu'il faut maintenir ces différences et en même temps les intégrer harmonieusement. Plusieurs agents déclencheurs peuvent rompre cet équilibre :

- des objectifs mal formulés,
- des structures aux contours mal définis,
- l'absence de mécanismes d'intégration des buts différents.

Pour réduire les conflits issus de ces facteurs, on peut :

- clarifier les buts, les objectifs et les rôles,
- différencier les buts et les activités des groupes et unités,
- instaurer des mécanismes de conciliation et de communication pour les groupes interdépendants.

### ➔ **L'interdépendance des tâches**

Les différentes unités d'une organisation sont interdépendantes lorsque la réalisation des tâches des uns dépend de la réalisation des tâches des autres. Dans ce cas, les possibilités de coopérer ou d'entrer en conflit sont très élevées ; La gestion de cette interdépendance repose sur la planification et le contrôle adéquat des ressources humaines et matérielles, ainsi que sur l'agencement optimal du temps et de l'information. On peut :

- allouer aux unités suffisamment de temps et de ressources humaines et matérielles,
- s'assurer que le matériel et l'équipement ont la qualité acceptable pour ne pas retarder le travail,
- s'assurer que le personnel a les qualifications nécessaires pour mener à bien ses tâches de façon à ne pas surcharger ou retarder ceux qui en dépendent.

### ➔ **La concurrence pour le partage de ressources limitées**

Les modes d'acquisition et d'attribution des ressources limitées, voire rares, déterminent le comportement des groupes qui orienteront leurs actions soit vers la collaboration, soit vers la compétition conflictuelle. Les probabilités de conflits sont encore plus élevées si les groupes sont également interdépendants dans la réalisation de leurs tâches respectives. Lorsque les ressources ne sont pas suffisantes, les managers peuvent établir des politiques et des procédures d'utilisation commune de ressources existantes.

### ➔ **Les différences de niveaux de pouvoir**

Dans une organisation, les services n'ont pas tous le même pouvoir et le même prestige, formels ou informels. En général, lorsque cette influence est acceptée et reconnue, les conflits entre les services sont plutôt constructifs.

Les situations qui soulèvent des conflits entre groupes interdépendants au sujet de la répartition du pouvoir, peuvent être résumées comme suit :

- certains groupes abusent de leur pouvoir et cet abus est contesté,
- certains groupes, par des tactiques coercitives, tentent de diminuer l'importance des autres et d'augmenter la leur. Cette importance peut être, légitimement ou non, basée sur le prestige, le pouvoir et l'expertise.

Pour prévenir ce type de conflits, les managers doivent équilibrer le pouvoir des groupes en fonction de leur prestige, de leur expertise et de leur contribution relative au succès de l'organisation. Ils peuvent également réduire l'usage excessif ou arbitraire du pouvoir par la décentralisation et la délégation des responsabilités.

### ➔ Les variations dans le système d'évaluation et de récompense

Le système de récompense doit tenir compte de la culture des différents groupes et dispenser les évaluations et les récompenses valorisées par les individus qui les composent. Pour ces derniers, les cadres de référence ne sont pas exclusivement ceux de l'organisation, ils sont également ceux de leurs pairs et de leur groupe professionnel dont ils tirent les critères d'évaluation.

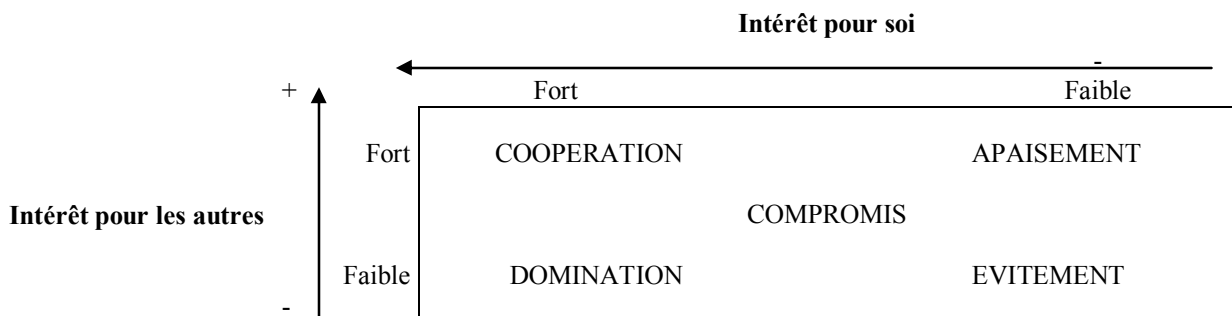
Le manager peut toujours user de son pouvoir légitime pour éliminer les comportements indésirables : muter, sanctionner, récompenser ... Toutefois, il devrait s'abstenir d'exercer ce pouvoir comme solution de rechange facile à la recherche des véritables causes du conflit. Ceci est d'autant plus nécessaire lorsqu'il est destiné à renforcer l'application de solutions constructives.

## 3. La résolution des conflits liés aux facteurs humains

### ➔ Les styles personnels

Il est difficile d'isoler les variables personnelles et de conclure nettement sur les traits de personnalité responsables de situations conflictuelles. D'autres variables peuvent en effet intervenir : la culture, l'âge, le sexe... Les spécialistes résument les différentes catégories d'attitudes révélatrices des styles personnels de résolution des conflits par cinq styles typiques différenciés selon l'intérêt que l'on porte à soi-même ou aux autres.

#### Styles personnels de résolution des conflits



## ➔ Les stratégies des groupes en conflit

Les stratégies de groupe, bien qu'elles soient proches des modes de résolution des conflits personnels, l'analyse y est différente car les approches d'un groupe au contact de la réalité organisationnelle est plus que la somme des styles personnels des individus composant le groupe.

- Les stratégies “ gagnant-perdant ” avec lesquelles la solution est plus ou moins imposée et qui consistent à :
  - exercer un pouvoir légitime coercitif,
  - recourir à la décision de la majorité, généralement par vote,
  - former une minorité influente qui impose son point de vue aux indécis,
  - ignorer le problème et le faire traîner...
- Les stratégies à résultats nuls qui consistent à :
  - recourir aux lois, aux conventions, aux normes ...
  - montrer les avantages qu'une partie peut procurer à l'autre si elle met fin au conflit,...
- Les stratégies de coalitions.

Toutes ces stratégies, même si elles favorisent divers équilibres, laissent les partenaires devant des conflits non résolus à la satisfaction de tous et au moindre coût, à long terme pour l'organisation.

## 4. La résolution des conflits par la coopération

Les diverses méthodes et techniques de développement organisationnel peuvent être classées selon les deux objectifs interdépendants suivants :

- Résoudre un problème donné : ce en quoi le conflit doit être transformé,
- Améliorer les relations entre les groupes.

Ces approches favorisent la collaboration pleine et entière des deux parties en conflit de façon qu'elles trouvent des solutions mutuellement satisfaisantes.

## ➔ Les méthodes de résolution des problèmes

Au delà de son expression souvent affective, un problème n'est autre chose qu'un écart entre deux ou plusieurs composantes. Ainsi, dans l'entreprise, un problème peut s'avérer être un écart entre :

- l'objectif plus ou moins précisé et le résultat obtenu,
- deux ou plusieurs objectifs contradictoires,
- l'objectif et les compétences de ceux qui doivent l'atteindre,
- l'objectif et la stratégie mise en place,
- l'objectif et l'environnement politique, économique, social, etc ...

## ➔ L'approche rationnelle de résolution des problèmes comprend cinq étapes :

1. Evaluer la situation. identifier et définir le problème
  - Recenser les faits concrets, particulièrement révélateurs de la situation insatisfaisante.
  - Evaluer la situation en scindant les préoccupations critiques en problèmes simples.
  - Déterminer le problème prioritaire.

- Enoncer le problème et fixer les priorités.
2. Analyser le problème et trouver les causes
    - Décrire le problème.
    - Lister les causes possibles.
    - Trouver les causes les plus probables et vérifier.
  3. Trouver des solutions et analyser les décisions
    - Définir les objectifs / critères auxquels doit répondre une décision.
    - Créer des solutions.
    - Evaluer les risques et choisir la meilleure solution / décision.
  4. Mettre en œuvre de la décision
    - Définir le plan de mise en œuvre de la décision.
    - Prévenir les problèmes potentiels.
    - Gérer la mise en œuvre de la décision.
  5. Evaluer périodiquement les activités réalisées

Plus une situation aura été finement analysée, plus les problèmes qu'elle comporte pourront être résolus d'une façon pertinente et durable.

### ➔ La technique d'analyse des rôles

Les conflits intergroupes ou entre plusieurs personnes peuvent émaner de la confusion et de l'ambiguïté entourant les rôles des individus dans l'entreprise. Cette technique a pour but de clarifier les rôles et de gérer efficacement l'interdépendance des tâches. Il s'agit de dégager la perception qu'un individu se fait de son rôle, de la confronter à celle des autres sur ce même rôle et sur le leur, jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint sur les responsabilités respectives des groupes de travail.

### ➔ Les méthodes d'amélioration des relations de groupe

Les conflits sont souvent alimentés par les fausses perceptions, les attitudes négatives, les préjugés et la rupture des communications entre les parties. D'autres outils complémentaires aux approches de type rationnel permettent d'approfondir le travail dans la zone affective des individus pour gérer les conflits où l'émotivité est prédominante.

### ➔ Le développement des groupes

La technique intègre la méthode de résolution des problèmes en mettant l'accent sur les groupes en tant que véhicules d'apprentissage de leur fonctionnement. Elle permet aux groupes de définir leurs buts et leurs priorités, d'analyser le travail, les processus (normes, décisions, communication) et les relations interpersonnelles.

### ➔ La technique de confrontation

Cette démarche se caractérise par l'analyse des réactions du groupe aux images et aux perceptions que les autres groupes ont de lui et vice versa. Le but de cette opération est d'identifier la raison de ces réactions, d'éliminer les malentendus et de réduire ou supprimer les tensions affectives inutiles.

## Conclusion

Les conflits sont inévitables et ils sont même souvent facteurs de progrès. Les accepter, c'est abandonner l'idée selon laquelle il faut toujours un gagnant et un perdant, et adopter une stratégie gagnant-gagnant en transformant le conflit en un problème et en utilisant le potentiel créatif des groupes et des individus.

Dans ce cadre, la négociation constitue la stratégie la plus efficace et la plus humaine pour la résolution des problèmes et l'instauration d'une relation féconde et d'une culture positive et forte. La réussite d'une négociation dépend de la capacité de :

- déterminer la nature du conflit ou du problème ;
- ouvrir le dialogue ;
- écouter et de comprendre le point de vue de l'autre partie ;
- trouver une solution au problème, acceptable pour tous.

La résolution des conflits d'une façon constructive permet l'enrichissement, le dépassement et le progrès.

Ismaïl Saïssi – 2001

### Pour en Savoir plus :

- 'Management stratégique des ressources humaines'. Dr C. Benabou, Gaëtan Morin, 1988.
- 'Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises'. P. Rousseau, Chronique sociale, 1990
- 'Qualité : esquisse d'une méthodologie de mise en œuvre'. I. Saïssi, Crépo Flash, BCP, février 1994
- 'Savoir pour agir'. C. Argyris, 1995
- 'Leaders efficaces'. T. Gordon, Le Jour, 1996
- 'Les talents du manager proactif', <http://saïssi.cite-du.net>, BCP, 1998