

## **1 Les tensions et la gestion des conflits dans l'entreprise**

Faire vivre des relations de travail ne sous-entend pas pour autant l'absence de tensions, de conflits. Cela fait partie de la vie d'une communauté du fait des différences liées à l'éducation, au milieu social, professionnel et bien entendu aux personnalités et aux caractères différents des individus qui la composent.

La coopération et la coexistence des individus et des groupes différents dans une même entreprise engendrent nécessairement des relations conflictuelles résultant des divergences dans les valeurs, les points de vue, les objectifs et les intérêts des diverses parties prenantes. C'est donc tous ces facteurs qu'il

convient de gérer individuellement et collectivement. Toute organisation ou entreprise est inévitablement le siège de tension liée à l'organisation du travail et à l'exercice de l'autorité et à la divergence des intérêts des salariés et de l'employeur.

### **1.1 Définir la notion de conflit**

Le conflit est une situation de blocage entre deux ou plusieurs personnes qui ont un intérêt ou un objectif en commun et sur lequel elles ne sont pas d'accord. Ce sont par ailleurs des personnes qui se reconnaissent. Le conflit est qualifié à partir du moment où l'on sent une tension, qu'elle soit explicite ou latente. Dans un conflit les tensions s'illustrent par de l'agressivité.

### **1.2 Les différentes formes de conflits**

- Les conflits structurels (liés à des éléments extérieurs)
- Les conflits informationnels
- Les conflits d'évaluation (d'une situation ou d'une personne)
- Les conflits relationnels
- Les conflits d'intérêts ou d'objectifs

Il y'a d'abord le conflit de caractère. Une personne peut être très sensible aux liens sociaux ou à l'ambiance ou elle peut être davantage attachée à la performance et la rapidité. Ces deux types de modalité relationnelles font que les gens peuvent éprouver des difficultés à travailler ensemble, ils n'ont pas forcément les mêmes attentes. La personne très rationnelle et méthodique n'agit pas de la même manière que le créatif et fantastique. Cette différence peut provoquer des conflits de personnalité. Il peut également venir de la jalousie, de la lutte pour le pouvoir et le leadership. Dans ce cas, il faut définir clairement l'activité et le rôle de chacun, de manière concertée, pour faciliter la compréhension. Imposer ne donne pas de visibilité aux individus par rapport aux autres.

### **1.3 Les causes d'un conflit**

Les causes de tensions sont nombreuses mais on peut les classer en deux catégories : les causes objectives et les causes subjectives.

Les causes objectives peuvent être extérieures ou internes à l'entreprise, elles se situent au niveau des évènements par exemple :

- Revendications relatives à une catégorie de salarié (ex : l'ensemble des ouvriers spécialisés)
- Diminution ou accroissement de la charge de travail
- Intégration de nouveaux outils de travail ou de nouvelles personnes dans l'entreprise sans préparation préalable ;
- Qualité défectueuse des produits ou des prestations ;
- Mauvaise image de marque de la société ;
- Information insuffisante et non structurée ;
- Méthode de gestion et d'animation trop unilatérales.
- Conflit individuel de travail (désaccord sur l'application d'une clause du contrat de travail)
- Les conditions de la vie au travail (le temps de travail, l'environnement de travail).

Les causes subjectives peuvent naître entre deux personnes ou au niveau d'un petit groupe, dans une réunion lors d'une manifestation quelconque.

Par ailleurs, les tensions ne sont pas uniquement liées à des raisons qui prennent racine dans le contexte professionnel, mais elles expriment aussi un passé et un présent personnel que l'on véhicule avec soi.

Les conflits sont presque toujours provoqués par des divergences d'intérêts. Les raisons sont diverses :

- 1 Rôles et responsabilités non clairement définis
- 2 Problème de communication
- 3 Système de récompense et d'encouragement
- 4 Concurrence pour une ressource rare
- 5 Différence de perception, de façon de travailler, d'attitudes, de culture...

On trouve souvent l'absence de structure suffisante et l'orientation trop braquée sur l'objectif, une démarche qui oublie l'aspect humain. Le traitement inégal est également source de conflit. Dans une situation de réduction des primes ou des coûts. Il faut savoir agir collectivement et non au cas par cas.

#### **1.4 Les conséquences d'un conflit pour les personnes et pour l'organisation**

Le conflit peut être positif pour l'entreprise : il permet d'examiner un problème qui aurait été négligé, d'intégrer différents points de vue pour concevoir de meilleures solutions, renforcer la cohésion et améliorer la créativité.

Le conflit, s'il est mal géré, peut avoir des répercussions négatives (baisse de performance et d'efficacité de l'entreprise, les énergies étant focalisées sur le conflit).

Sur un plan personnel, il s'agit de risques émotionnels. Dans le cas d'un conflit collectif avec une personne, celle-ci risque de ne pas être à l'aise, de perdre confiance en elle, de commencer à faire des erreurs. C'est un cercle vicieux et la personne se sent de plus en plus isolée: frustrations, perte de confiance, isolement, erreurs. Ce sont des conséquences que dans un cas de harcèlement.

Pour l'entreprise, on observe une baisse de performance et d'efficacité. Les énergies sont mises dans l'opposition des personnes, dans le conflit.

Ainsi, pour améliorer la gestion des conflits dans une organisation, le conflit doit être traité avec rapidité et transparence. Il s'agit ici :

- d'analyser les raisons essentielles de la mésentente (la cause réelle du conflit)
- trouver une solution par une négociation directe ou par le biais d'un médiateur, ou d'un arbitre.

Quelques outils peuvent être utilisés pour une gestion efficace du conflit :

- formation managériale,
- coaching, audit social,
- boîte aux lettres anonymes
- médiateur
- groupe de supervision des conflits
- convivialité et moments d'échange
- dialogue et écoute

### **1.5 Les étapes de résolutions du conflit**

- diagnostic avec le manager : faire l'inventaire des solutions retenues en interne (changement de bureau)
- entretien avec les 2 salariées (écoute des arguments respectifs)
- travail de cohésion d'équipe : déterminer le type de conflit (conflit d'intérêt : rivalité et compétition au sujet d'un poste à pourvoir)
- synthèse et analyse de la situation auprès du manager
- mise en place de règles de fonctionnement et d'outils (transparence, communication, comportement) pour les salariés et pour le manager.

La négociation, c'est l'art de faire avancer vers la solution de leur problème, des personnes présentant au départ des besoins apparemment conflictuels. En négociation, il faut savoir prendre soin de l'autre et rechercher de façon systématique des solutions « gagnant-gagnant ». Pour cela, les gens doivent convenir que, puisqu'ils ont chacun un problème, il serait peut-être judicieux de faire équipe pour le régler ensemble. Il s'agit réellement de créer un esprit d'équipe avec son adversaire afin que les deux individus en ressortent

gagnants. Une personne écrasée, humiliée, affichera des comportements de personne écrasée, ce qui n'est pas vraiment très productif.

Il s'agit donc de créer un mouvement favorable pour que l'autre soit motivé à travailler à la solution de notre problème. Et pour cela, il faut aussi travailler à la solution du sien. Négocier, c'est vraiment instituer un échange. On est loin alors de la dynamique d'affrontement qui est censée régir aujourd'hui les relations de travail et qui a montré depuis longtemps son inefficacité.

Pour chercher un terrain d'entente, pour négocier, il faut passer par diverses étapes :

- 1) Signaler à son collègue la présence d'un problème ;
- 2) Fixer ensemble un moment pour en discuter ;
- 3) Définir ensemble l'objet du conflit ;
- 4) Communiquer ses positions et ses sentiments ;
- 5) Communiquer son intention de coopérer ;
- 6) Considérer le conflit du point de vue de l'autre ;
- 7) Négocier tous les deux de bonne foi ;
- 8) Arriver à un accord.

En général, plus les rapports sont solides entre deux individus plus la discussion pourra être franche et efficace. Il est sage de ne pas commencer une discussion si on ne s'est pas d'abord assuré de la qualité des rapports qu'on entretient avec l'autre. Il faut ensuite choisir le moment opportun pour en discuter. Si l'un ou l'autre des antagonistes n'est pas prêt, les échanges seront stériles. Il faut donc trouver un moment qui convienne aux deux parties.

Pour ce faire, chacun doit expliquer les actions qu'il a entreprises, présenter le conflit comme un problème mutuel à régler, parler de ses sentiments, décrire ce qui, chez l'autre, contribue à perpétuer la situation conflictuelle. Il faut toujours agir avec souplesse car on ne négocie pas un statu quo. Il faut garder présent à l'esprit que ce sont les idées, et non la personne de l'autre, qui sont contestées. Il faut mettre le doigt sur ce qui nous sépare avant de rechercher ce qui nous unit, de façon à trouver où se situe le désaccord et à utiliser les sentiments de façon constructive en contrôlant l'expression de ses émotions, en particulier la colère qui n'est jamais bonne conseillère.

Ceux qui désirent améliorer leurs rapports doivent prendre le temps de se parler. Comprendre leurs pensées, leurs sentiments et leurs besoins respectifs les aidera à résoudre efficacement leurs conflits.

Enfin, pour parvenir à un accord, les deux parties doivent ne ressentir le besoin en même temps. On ne négocie pas seul.

## **1.6 Quelques qualités requises pour gérer un conflit**

- Impartialité (ne pas chercher à influencer)
- Empathie (s'identifier à chaque partie)
- Libre expression des parties (tout en canalisant la discussion)
- Souci de clarification des problèmes (reformulation, résumé)
- Ecoute active

## **1.7 Les styles de gestion des conflits**

Chaque personne est unique. Chaque personne a son bagage d'expériences. Chaque personne a aussi un style de gestion des conflits qui lui est propre et qu'elle reproduit souvent depuis l'enfance.

### **1.7.1 L'évitement (la tortue)**

Certaines personnes fondraient comme neige au soleil pour éviter les conflits. Elles renoncent à leurs objectifs personnels et à leurs rapports avec les autres. Elles évitent les sujets de litige et les personnes qui les amènent. Démunies, sans arme pour résoudre les problèmes, elles préfèrent se retirer plutôt que d'y faire face.

### **1.7.2 La force (le requin)**

Au contraire, animés par leur désir de vaincre, certains individus sont prêts à dominer, à écraser et à intimider quiconque sera sur leur chemin, pour atteindre leurs objectifs. Aucun

prix n'est trop lourd pour eux. Leurs objectifs passent bien au-dessus de leurs rapports avec les autres.

Ils veulent gagner, ce qui leur donne un sentiment de fierté et d'accomplissement

### **1.7.3 L'apaisement (le nounours)**

Très attachés à leur relation, désireux d'être aimés, acceptés, des gens adoptent une attitude d'apaisement lors des conflits par-dessus tout pour préserver l'harmonie, quitte à laisser tomber leurs objectifs personnels. Ce qui prédomine chez eux, ce sont les bonnes relations.

### **1.7.4 Le compromis (le renard)**

Le jeu de la négociation est bien connu des gens qui recherchent un compromis. Faire un compromis veut dire : je laisse tomber certains de mes objectifs, tu laisses tomber certains des tiens, nous nous entendons sur une voie à suivre. C'est ce qui s'appelle une relation sans perdant. L'accord est recherché en vue du bien commun, même si, pour ce faire, les objectifs et les rapports personnels peuvent en souffrir par la suite.

### **1.7.5 La confrontation (la chouette)**

Quand les objectifs et les rapports ont beaucoup d'importance, les conflits sont vus comme une occasion d'améliorer les rapports entre individus, une façon de faire disparaître une fois pour toute la tension ou les sentiments négatifs qui peuvent persister entre deux personnes, les empêchant d'atteindre leurs objectifs.

## **1.8 Les bénéfiques reliés au conflit**

Bien gérés, les conflits peuvent favoriser le cheminement de carrière ou le développement d'une organisation. Imaginez ce qui pourrait arriver si tous les conflits étaient étouffés dans l'œuf. Les femmes n'auraient jamais atteint les niveaux hiérarchiques supérieurs si elles ne s'étaient élevées contre l'injustice. Les grandes puissances, si elles ne craignaient pas le conflit, n'auraient aucune considération les unes pour les autres. Sans conflit, aucun problème important ne serait soulevé, ce qui retarderait d'autant les améliorations dans les

conditions de travail. Enfin, si on avait voulu éviter le conflit, jamais on n'aurait introduit de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles technologies. Où en serions-nous alors en ce qui concerne l'informatique ?

Si dans une organisation, tout le monde était toujours d'accord, comment pourrait-on être certain d'avoir pris la bonne décision ? N'est-il pas préférable de soupeser les avantages et les inconvénients quitte à risquer de longues discussions ou des conflits ? Au niveau personnel, un individu acquiert une meilleure connaissance de lui-même quand, dans une situation conflictuelle, il prend conscience de ce à quoi il tient et de ce à quoi il ne tient pas. Enfin les conflits, lorsqu'ils sont bien gérés, sont des sources de stimulation qui rompent la monotonie du travail.

On dit d'un conflit qu'il est bénéfique quand chacun des antagonistes en sort grandi, satisfait, gagnant.

## **Conclusion**

Le pouvoir organisationnel a un impact positif lorsqu'il contribue à la production de biens essentiels, à la coordination des efforts et à la libération du potentiel créateur des membres de l'organisation. Il a un impact négatif lorsqu'il contribue à déséquilibrer exagérément la distribution des ressources et qu'il stérilise les membres de l'organisation en les incitant dans des conflits interminables.

De nos jours on ne peut concevoir et gérer une entreprise qu'elle soit d'économie sociale et solidaire ou pure capitaliste sans pour autant faire recours à ces outils pour espérer une rentabilité ou l'atteinte des objectifs.

Les managers avertis auront de grands yeux pour voir, de grandes oreilles pour entendre et écouter, une grande tête pour réfléchir avant de parler avec une grande bouche.

Ainsi il y'aura moins de frustration, plus de motivation et d'estime de soi, et évidemment l'efficacité et l'efficience tant souhaité.



Les tensions et la gestion des conflits dans l'entreprise. Auteur : Mme Emmenegger  
Ouédraogo Sylvie

---

2017