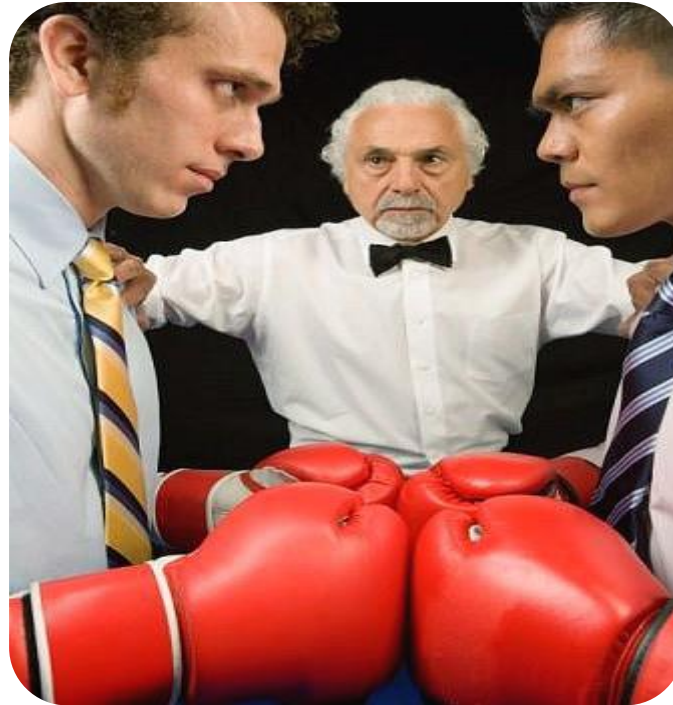


La gestion de conflits dans les organisations



Réalisé par:
ADDAOUDI Fatima
AITHOUSSA Manal
AITMOKHTAR Abderrahman
BOUSSLAMA Amal

PLAN

- Introduction
- Définition
- Les différents types de conflits
- Les principales causes de conflits
- Comment gérer un conflit

introduction:

L'idée de conflit rayonne sur de nombreuses notions mentionnées dans les programmes de formations dans les organisations. Cette influence dévoile l'importance de la maîtrise du conflit dont les conséquences peuvent être fatales pour l'organisation.

Conséquences négatives sur l'individu:

- perte de confiance
- Perte de Performance
- perte de dynamisme
- problèmes de santé

Conséquence négatives sur l'organisation:

- baisse de Productivité
- mauvaise image externe

Définition:

- La première vient du latin « conflictus » qui signifie choc: c'est la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme...ce choc inflige des pertes aux deux adversaires ;
- La deuxième signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent: querelles, désaccords, la lutte de pouvoir...si cette opposition d'intérêt n'est pas traitée elle peut entraîner un conflit ouvert.

- Dans une organisation:

le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action.

Définition:

les éléments qui entre dans la définition d'un conflit sont:

- La manière dont le conflit apparait
- Les personnes ou les groupes qui en sont acteurs, les témoins ou les victimes déclarés
- Les conséquences, les effets qu'il produit,
- déséquilibre de l'organisation (personnel ou collectif)
- Moteur ou frein de la dynamique institutionnelle
- Ses conséquences sur l'évolution ou le déplacement vers d'autres buts.

Les différents types de conflits:

1. LES CONFLITS CONSTRUCTIFS OU DESTRUCTIFS :

•constructifs :

- ✓ entraîner de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits.
- ✓ placer les buts du groupe avant les objectifs personnels
- ✓ améliorer le niveau des évaluations
- ✓ source de production d'idées créatives
- ✓ permet le réexamen des opinions et des buts
- ✓ augmenter la cohérence du groupe

•destructifs :

- ✓ entraîne un climat compétitif à outrance.
- ✓ Perte de Performance et de dynamisme
- ✓ Baisse de productivité
- ✓ Mauvaise image externe

Les différents types de conflits:

2. Conflit d'intérêt et de pouvoir:

- Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à acquérir un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...
- Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais plutôt de rejeter l'autre. l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour tout ce qu'il est.

3. LES CONFLITS D'AUTORITÉ ET LES CONFLITS DE POUVOIR:

Ce genre apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit

Les différents types de conflits:

4. LES CONFLITS DE GÉNÉRATION

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

5. LE CONFLIT D'OPINION OU IDEOLOGIQUE

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

6. Le conflit latent ou larvé

est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais et la non qualité)

Les différents types de conflits:

7. Le conflit refoulé

est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

8. LE MALENTENDU

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur:

- D'interprétation.
- D'incompréhension
- De manque d'information
- De détournements d'imagination

Les sources du conflit

1°/ LES SOURCES LIEES AU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

a) **Dysfonctionnement concernant la fonction prévision:**

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés.
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

b) **Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation:**

- Mauvaise définition des tâches,
- Mauvaise répartition des tâches,
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

Les sources du conflit

c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination:

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
- Absence d'information concertée,
- Absence de participation aux décisions
- Absence de relation efficace avec la hiérarchie

d) Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle:

- Absence de suivi des résultats de l'unité,
- Absence de suivi des performances individuelles.

Les sources du conflit

e) Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources:

- Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées en:
 - espace,
 - Équipement
 - formation
 - ressources humaines
 - ressources financières

f) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs:

- Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit.

g) Dysfonctionnement dû à un manque de communication:

- Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

Les sources du conflit

2°/ LES SOURCES PSYCHOLOGIQUES

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation. Elles se matérialisent sous des formes diverses

- la violence
- l'angoisse
- la dépression,
- l'agressivité
- la frustration

Les attitudes dans les conflits

Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements :

1. Il ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer (c'est l'évitement)
2. Il nie les faits (c'est la dénégation)
3. Il tente de séduire ou de faire culpabiliser (c'est la manipulation)
4. Il a une approche non violente (c'est la collaboration ou le compromis)
5. Il s'accommode de la situation (c'est une sorte de soumission)
6. Il devient violent (c'est la confrontation par une réponse autoritaire ou oppressive)
7. Il démissionne (c'est la fuite).

Le dépassement des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs:

•Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème **rapidement** et **sans discussion**.

Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive.

Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence

conséquences négatives:

la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus.

- **Le dépassement des conflits**

- **L'arbitrage**

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre.

Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement

- **Le dépassement des conflits**

- **La médiation**

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.

Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

- **Le dépassement des conflits**

- **La négociation**

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

Selon les intérêts des individus La négociation peut être:

- coopérative (gagnant / gagnant) : intérêts opposés

- conflictuelle (gagnant / perdant) : solution satisfaisante pour les deux parties.

Le dépassement des conflits

•la prévention:

1°/ Former les individus aux fonctionnements humains:

Prévenir les conflits consiste à doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement Personnel.

consolider l'esprit d'équipe chez leurs salariés:

stage de pilotage

de saut en parachute

paint-ball...

ou toutes autres activités ludiques qui permettent de resserrer les liens de découvrir les autres et peut-être de mieux les comprendre

Le dépassement des conflits

•la prévention:

2°/ Définir clairement les règles à l'avance:

Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être « SMART »

- Spécifiques ;
- Mesurables ;
- Accessibles ;
- Réalisables (négociables) ;
- Temporels ;

En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

Conclusion :

les salariés sont suffisamment adultes pour éviter les conflits et, dans le cas contraire, l'autorité des patrons devrait suffire à régler rapidement le problème.

De plus, ces conflits ne sont pas sans conséquence ! Fatigue, perte de confiance, baisse de performance. Certaines entreprises l'ont bien compris et tentent de consolider l'esprit d'équipe chez leurs salariés (stage de pilotage, de saut en parachute, paintball...) ou toutes autres activités ludiques qui permettent de resserrer les liens de découvrir les autres et peut-être de mieux les comprendre.

MERCI DE VOTRE ATTENTION