

Penser les conflits autrement - Introduction



Carolina SERRANO, IAE Aix-en-Provence
22 novembre 2007, Conférence AD-IAE-AIX



La notion de conflit - controversée

- « Les conflits constituent la source la plus importante d'inefficacité des organisations et des équipes de travail » ➡ *vision négative*
- « Les conflits de pouvoir sont omniprésents dans les organisations et vont de pair avec la recherche d'accords » ➡ *vision positive*



Trois niveaux de conflit

1. Conflit intra-individuel
2. Conflit interpersonnel
3. Conflit organisationnel



3



1- Conflit intra-individuel

- Conflit qui a lieu à l'intérieur de la personne
- Conflit qui peut être lié à:
 - **Un changement:** conflit entre situation visée désirable et inconnue et situation présente stable et connue
 - **Une dissonance cognitive:** 'un état de tension désagréable dû à la présence simultanée de deux cognitions (idées, opinions, comportement) psychologiquement inconsistantes' (Festinger, 1957)
 - **Une dissonance émotionnelle:** cette dissonance apparaît lorsque les émotions ressenties par l'employé au travail rompent avec les normes de comportements organisationnelles qu'il sait devoir suivre (van Hoorebeke, 2003).

4



2- Conflit interpersonnel

- Le conflit interpersonnel est le contraste vécu entre deux personnes, ayant un lien entre elles, sur:
 - Contenu
 - Interaction
 - Relation
- Le conflit fait peur, or il est une composante de la vie et pas un accident
- Il existe 3 types de conflits interpersonnels (Garneau, 2003):
 - Le malentendu (incompréhension)
 - Le conflit d'intérêts (intérêts divergents)
 - Le conflit de personnalité (personnalités peu compatibles)

5



2- Conflit interpersonnel

- Nous avons des mythes bien ancrés au sujet des conflits
 - conflits = relation mauvaise ? variations dans la relation
 - conflits minent une relation ? c'est la façon de les gérer
 - dispute révèle les mauvais cotés ? c'est la façon de les gérer
 - dispute signe de rupture ? signale l'engagement dans la relation
- Face à un manque d'outillage pour aborder le conflit, soit nous fuyons (soumission), soit nous entrons violemment (domination).

6



2- Conflit interpersonnel – 5 pièges

1. Nous avons plus appris à faire qu'à être
2. Nous n'avons pas mis notre sécurité affective et notre confiance en nous mais dans le regard de l'autre
3. Nous avons du mal à faire bon accueil de la différence
4. Nous avons de la difficulté à dire non de façon posée et non agressive
5. Nous avons de la difficulté à bien vivre nos émotions et sentiments, surtout quand ils sont inconfortables

Actes du colloque « Du conflit à la rencontre », novembre 2003,
Communication de Thomas d'Ansembourg



3 - Conflit organisationnel

- On définit la notion de **conflit organisationnel** comme un antagonisme entre acteurs sociaux afférent davantage aux structures et relations propres à l'organisation qu'aux relations interpersonnelles (BeSWIC)



L'idéal de l'harmonie

- L'ensemble des approches managériales se sont basées sur les travaux du pionnier Henry Fayol, pour qui le conflit est un accident et l'organisation idéale doit être harmonieuse (Mousli, 2005)
- A partir des années 60 la notion de pouvoir et de conflit commence à être étudiée comme une caractéristique organisationnelle (analyse stratégique, théorie des conventions), mais reste perçue comme pessimiste (Bernoux, 2004)

9



Fonction du conflit en organisation

- **Fonction négative:**
 - Réactions négatives sur les autres
- **Fonction positive:**
 - Désaccord modéré sur les tâches, objectifs, stratégies, menant à une réévaluation de ceux-ci (Rahim, 2002)
- Proposer un contexte du conflit qui permet de ne plus en avoir peur, mais de le gérer et de générer de l'apprentissage organisationnel

10



Mary P. Follett et le conflit constructif

- « Le conflit n'est pas nécessairement l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés » (Follett, 1924, in Mousli, 2005)
- Éliminer les conflits comporte l'élimination de la diversité, essentielle à l'évolution de la société et à la performance de l'organisation

11



Traitement du conflit: 3 méthodes

1. La domination (ou, symétriquement, la soumission)
2. Le compromis
3. L'intégration



12



3 méthodes

1. La domination/soumission:

- La façon la plus facile d'en finir avec le conflit
- Satisfaisante pour la vainqueur, pas pour le vaincu

2. Le compromis:

- Chaque partie cède un peu de ses objectifs et ambitions
- Le plus répandu
- Insatisfaisant pour les deux parties, car il ne créé rien

13



3 méthodes

3. L'intégration:

- Plus difficile, elle suppose de l'invention
 - Explication réciproque, réévaluation des objectifs, créativité
 - Ce qui compte est tant la solution que le contexte dans lequel est issue la solution: acceptation du conflit
- Pas toujours possible: facilement applicable en organisation, où la relations ambivalentes des acteurs le permet (acteurs séparés par des intérêts conflictuels et liés par des intérêts communs).

14



Une vue d'esprit occidentale?

- « Pour ma part (René BARBIER), j' examine la spécificité de l'esprit critique chinois qui semble bien éloigné de notre quasi obsession polémique en Occident, particulièrement en France, toujours axée sur le commencement et la fin de toute chose. La Chine ne se préoccupe guère des extrêmes. C'est le comment qui l'intéresse, dans une compréhension holistique et dynamique, une totalité en devenir tissée d'interrelations permanentes où tout paraît s'équilibrer en dernière instance, pour peu qu'on y prenne garde. Sa **conception du conflit** s'y réfère et semble très différente de celle qui prévaut en Occident. »

Pratiques de Formation/Analyse, décembre 2004,
numéro consacré à l'éducation en Chine, dirigé par René Barbier (Paris VIII)
15



Sources:

- Bernoux, P, (2004), « Théories sociologiques et transformations des organisations », SES-ENS
- Garneau, J, (2003) « Conflits interpersonnels au travail », La Lettre du Psy, vol. 7 et 8
- Mousli, M, (2005) « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », Négociations, vol. 4
- D'Asembourg, T, « Accords et désaccords, une friction créatrice », in Actes du colloque « Du conflit à la rencontre », Novembre 2003, Aix-en-Provence
- Rahim, A, (2002), « Toward a theory of managing organizational conflict », The International Journal of Conflict Management, vol. 13
- Van Hoorebeke, D, (2004), « Mesure de la dissonance émotionnelle au travail: un problème ethnométhodologique », Congrès AGRH

16