

# **La médiation et gestion des conflits**

## Sommaire :

<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1.Introduction :</b>	<b>3</b>
1.1 Les conflits au travail sont inévitables :	3
<b>2. Objectifs pédagogiques du module :</b>	<b>4</b>
<b>3. Les conséquences négatives des conflits :</b>	<b>5</b>
Conséquences sur l'entreprise	5
Conséquences sur l'employé	5
Les conséquences positives	5
<b>4. Définition notion conflit :</b>	<b>6</b>
<b>5. Les stades de développement du conflit</b>	<b>7</b>
5.1 Stade divergence	7
5.2 Stade tension	7
5.3 Stade du blocage	8
5.4 Stade du conflit ouvert	8

## 1. Introduction :

Le conflit fait partie du lot de notre quotidien. Nul ne peut être en accord complet avec tous ses collègues à tout moment. Il se manifeste, dès qu'il y a interaction entre deux personnes ou entités sociales, groupes, organisations ou nations. Le conflit est une réalité sociale inéluctable.

Être confronté à de petits conflits, cela nous arrive tous les jours dans notre vie personnelle, familiale, professionnelle, etc. Il peut être un différend avec notre conjoint, nos enfants, nos parents, nos voisins, nos collègues, nos hiérarchies, etc.... Issus d'une personne ou étendus au niveau d'un groupe, voire de toute l'entreprise, les conflits surgissent sans qu'on les attende et prennent parfois une ampleur qui surprend.

### 1.1 Les conflits au travail sont inévitables :

L'entreprise en tant que lieu d'interaction est un lieu propice à la survenue de conflits.

En entreprise comme dans la vie privée, il est pratiquement impossible d'imaginer un milieu de travail exempt de conflits, car il s'agit d'un phénomène naturel. Il fait partie des relations humaines, même avec ceux qui nous sont chers.

L'entreprise est un lieu sur lequel nous passons une grande partie de notre temps. Même les entreprises les plus vertueuses ne sont pas à l'abri d'une situation conflictuelle entre collaborateurs. Bien souvent, les tensions entre collègues de travail naissent de tout petits riens et enflent, puis détériorent les rapports professionnels ainsi que l'atmosphère sur le lieu de travail.

Nous côtoyons 08 heures par jour en moyenne avec des personnes que nous n'avons pas choisies. Or, il peut parfois être difficile de composer avec des personnes avec qui nous n'avons pas les mêmes perceptions, représentations, conceptions, intérêts, etc. Nous pouvons entrer en rivalité avec notre collègue, avoir un désaccord personnel ou professionnel sur l'organisation du travail, un non-respect des règles, une mauvaise communication, un rapport de force, comme on peut se confronter à une clientèle impatiente, ou dépendre d'une hiérarchie exigeante, autant de facteurs de conflits en entreprise, etc... peuvent occasionner des tensions parfois durables, qui menacent l'équilibre d'un service ou d'une entreprise.

Ces conflits peuvent dégénérer et empoisonner la vie de certains salariés, voire envenimer les relations dans toute l'équipe, même de toute l'entreprise.

Et malgré tous les efforts pour empêcher les problèmes de survenir, certains parviennent quand même à passer entre les mailles du filet. Les conflits entre les membres d'une même équipe surviennent même dans les environnements de travail les plus sains. Il est tout à fait normal que certaines personnes s'entendent moins bien que ce soit en raison de leur **type de personnalité ou de leur manière de travailler**.

## 2. Objectifs pédagogiques :

Il est de la responsabilité de tout manager de savoir quand intervenir ; ignorer un conflit à première vue anodin risque d'envenimer la situation et de causer encore plus de dégâts. En tant que manager, il est indispensable **de savoir gérer les conflits et maintenir une certaine harmonie au sein de votre équipe.**

Une formation en gestion des conflits peut vous aider à acquérir les connaissances, les compétences et à adopter les bons comportements face aux situations conflictuelles rencontrées en entreprise ou au sein d'un groupe de travail.

En tant que responsable d'équipe, gestionnaires, vous allez développer des connaissances pour identifier les situations conflictuelles, à partir de quelques méthodes : de Thomas-Kilmann relative à la stratégie de gestion des conflits et la méthode DESC, de développer de solides compétences personnelles comme l'empathie, l'objectivité, l'écoute active, la résolution de problèmes, à partir de certaines approches de développement personnel : la PNL et l'analyse transactionnelle.

Ces approches et méthodes de gestion des conflits vous permettront d'acquérir les approches théoriques et d'assimiler les outils et les techniques concrètes vous permettant d'analyser les dynamiques conflictuelles et développer des stratégies d'intervention qui permettent de gérer les conflits de façon constructive.

Au terme de la formation, vous serez en mesure :

- De savoir qu'est-ce qu'un conflits,
- De distinguer les différents types de conflits ;
- De connaître les étapes du développement des conflits ;
- De reconnaître les signes précurseurs de l'escalade d'un conflit ;
- D'identifier les sources des conflits ;
- De connaître les stratégies, techniques et méthodes de gestion des conflits ;

### **Pourquoi gérer les conflits ?**

Un niveau de conflit excessif ou inadéquat risque d'entraver l'efficacité du groupe voire de l'organisation, entraînant comme conséquences : baisse de la satisfaction, augmentation du taux d'absentéisme et de turnover avec in fine une baisse de productivité. Le conflit peut être aussi source de stress et de tension pour les employés et les employeurs.

La gestion efficace des conflits en entreprise peut aider à minimiser leur impact sur l'environnement de travail et améliorer les relations de travail et par voie de conséquent être une source de performance pour l'organisation et de bien-être.

### **3. Les conséquences négatives des conflits :**

Les conflits interpersonnels sont pratiquement inévitables. En effet, nul ne peut être en accord complet avec tous ses collègues à tout moment. C'est presque impossible de bien s'entendre avec tout le monde au travail : les différences de personnalité, d'intérêts et de vécu pourraient même causer des tensions.

Le conflit sur le lieu de travail est un phénomène courant qui peut être préjudiciable à la fois à l'entreprise et à chaque employé. De même qu'un conflit mal géré aura rapidement d'importants effets négatifs sur les activités d'une entreprise. En quelque sorte, les conflits non résolus peuvent avoir des conséquences lourdes.

La présence de conflits au travail engendre des coûts substantiels en raison, notamment, de leurs impacts sur la santé des travailleurs et sur l'efficacité organisationnelle.

#### **3.1.1 conséquences sur l'entreprise :**

Un conflit mal géré aura rapidement d'importants effets négatifs sur les activités d'une entreprise.

Les conflits génèrent démotivation, baisse de productivité, le manque de coopération, la destruction de relations et une baisse de performance tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Les conflits peuvent dégrader l'ambiance au sein de l'organisation et impacter le dynamisme des collaborateurs et les résultats de tout un service.

#### **3.1.2 conséquences sur les employés :**

Un conflit peut aussi affecter négativement le bien être psychologique des employés. S'il est grave, les pensées, les idées et les croyances en conflit peuvent engendrer du ressentiment, des tensions et de l'anxiété. Il peut aussi détruire la collaboration et l'esprit d'équipe. Ils engendrent des conséquences néfastes telles que l'hostilité, la violence, etc.

Les conflits interpersonnels peuvent nuire à votre capacité à travailler avec la ou les personnes impliquées, affecter l'environnement de travail et, même, mener à un épuisement ou à une perte d'intérêt.

Une source de démobilisation importante, difficilement surmontable si aucune action n'est entreprise.

#### **3.1.3 conséquences positives des conflits :**

Bien qu'on perçoive souvent les conflits de façon négative, on peut aussi y associer des conséquences positives. Dans les organisations, le conflit peut avoir une influence positive.

Pourtant, même s'ils ne sont pas toujours évidents à vivre, les conflits, lorsqu'ils sont bien gérés, ils peuvent contribuer à faire prospérer les organisations et être à l'origine de croissance et d'épanouissement personnel. En outre, vous pourriez également découvrir certains traits de votre propre personnalité.

La résolution des conflits permet d'améliorer les relations interpersonnelles et d'accroître la cohésion de l'équipe et sa performance. C'est souvent un moteur de développement relationnel, une sorte de stimulant social.

Nous ne pouvons prendre le pouvoir de comprendre les situations conflictuelles et apprendre quelques techniques de gestion des conflits, si nous ne savons pas : **c'est quoi le conflit**.

#### **4. La définition notion conflit :**

Dans cette première partie, nous nous intéresserons essentiellement à apporter une définition de la notion de conflit.

Si on cherche l'origine étymologique latine on arrive à Conflictus : choc, heurt, affrontement, rencontre d'éléments de sentiments contraires qui s'opposent.

##### ➤ **Différend**

Les personnes ont des opinions divergentes par rapport à la situation ; la volonté d'aboutir ensemble existe encore.

##### ➤ **Affrontement**

Opposition entre les personnes ; évolution vers un rapport de force.

#### **Synonyme : antagonisme, opposition, discorde, lutte, combat.**

Le conflit est une opposition entre deux ou plusieurs personnes qui se heurtent à des idées ou à des opinions divergentes et où les attentes des uns sont souvent en opposition avec les attentes des autres.

Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures entre deux ou plusieurs parties interdépendantes qui génère des émotions négatives.

Il se développe à la suite d'un comportement ou d'une parole de l'autre perçus négativement, ou en réaction à une attitude inappropriée.

Le conflit peut se définir comme un processus prenant forme lorsqu'une partie perçoit qu'une autre partie compte affecter négativement ce à quoi elle est attachée : objet, personne, situation, territoire, etc.

#### **Conclusion définition :**

Le conflit peut donc être défini comme « le résultat d'une interaction entre des personnes ou des groupes qui expriment un désaccord vécu par l'une et/ou l'autre des parties comme un rapport de forces (au moins un des individus se sent brimé ou tente de gagner sur l'autre) ».

## **5. Les stades de développement des conflits :**

### **Comment le conflit s'installe-t-il ?**

Bien souvent, le conflit est l'aboutissement d'une succession d'étapes qui peuvent s'enchaîner plus ou moins rapidement :

Il y a quatre stades de développement du conflit :

- Le stade de la divergence ;

- Le stade de la tension ;
- Le stade du blocage.
- Le stade du conflit ouvert.

### **Le stade de la divergence :**

La première étape est celle des divergences : divergences d'intérêts ou de positions, d'opinions, différentes sur un même sujet, une décision vécue comme arbitraire par l'une des deux parties ou encore un manque de valorisation de l'un ou de l'autre....

Heureusement, tous les désaccords ne mènent pas à des conflits : la plupart du temps, nous arrivons à entendre l'avis de l'autre.

Exemple :

Pour l'anniversaire d'un neveu, la femme propose d'offrir un PS4, tandis que le mari propose l'achat d'un livre.

Or que faire de ce différend ?

Chaque interlocuteur tente d'expliquer sa position. Les deux interlocuteurs ne s'entendent pas ; à quoi bon ! et c'est là que commence l'escalade.

« L'épouse aime les cadeaux chers, lui dis il vaut mieux offrir un cadeau moins cher, ce qui compte c'est le geste, c'est la symbolique, et lire un livre c'est instructif et éducatif.

L'épouse, répond, tu t'opposes continuellement à mes choix, tu ne m'as jamais écouté, moi je veux acheter un PS4.

### **Le stade de la tension :**

Le désaccord non résolu laisse en chacun des interlocuteur un sentiment désagréable, de la colère ? de la frustration ? Vous n'avez pas été entendu. Vous sentez du découragement ? Vous n'avez pas réussi à dire et vous ressentez une lassitude.

On glisse alors dans la deuxième étape, celle des tensions. Les tensions sont là, présentes envahissantes.

Chacun cherche à convaincre l'autre sans l'écouter. L'attention est focalisée sur soi. L'échange d'arguments entraîne frustration et explosions émotionnelles.

C'est ici que se crée plus particulièrement le rapport de force menant au conflit, de type domination / soumission. Le plus souvent la personne "dominée" a des ressentis négatifs (tristesse, frustration, sentiment d'injustice...) qu'elle n'exprime pas pour diverses raisons (hiérarchiques, affectives, sociales, culturelles...). Il arrive même que la personne qui domine, peu à l'écoute par exemple, ne s'aperçoive même pas du "malaise".

Apprenez à repérer les signes précurseurs, il y en a ! Voici des exemples :

- On ne s'écoute pas ou moins ;
- Les postures corporelles se ferment, les sourires sont moins naturels ;
- Les protagonistes se désengagent de l'échange : un silence soudain, un sourire gêné. Par exemple, un collaborateur ne dit pas bonjour, ne vient pas déjeuner avec le reste de l'équipe.

Ce stade peut être réglé rapidement et à moindres frais par :

- Une analyse correcte du problème,
- Une communication appropriée

### **Le stade du blocage :**

Les personnes ne communiquent plus, ajoutant de l'incompréhension aux non-dits déjà nombreux.

Le mari, triste, déçu, n'exprime aucun de ses sentiments. Il laisse son épouse agir, et acheter le cadeau qu'elle voulait le PS4. Il est bloqué dans une attitude de passivité.

La communication est rompue. Les non-dits sont nombreux, les sentiments négatifs s'accumulent. L'insatisfaction mêlée à ces non-dits et ces sentiments négatifs.

On pense alors que le problème n'est plus la situation mais l'AUTRE lui-même : On se plaint, on dévalorise l'autre... ce qui aggrave encore la situation.

À ce stade, le débat se polarise et les positions se durcissent. Les arguments échangés se radicalisent, perdent en nuances. Les opposants creusent des tranchées. Changer d'avis n'est plus possible. Communiquer devient difficile.

#### **Le conflit latent :**

Dans certaines circonstances, les conflits restent latents. Cette absence apparente de conflit ne signifie nullement que les personnes ne vivent pas l'hostilité, la tension ou les ressentiments. Selon Bréard et Pastor (2000, p. 24), « ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés.

#### **Le stade du conflit ouvert :**

La situation précédente d'inconfort, de blocage, de tension perdure jusqu'au moment où survient l'étincelle qui met le feu aux poudres et c'est l'explosion. Le conflit entre les deux personnes éclate de manière spectaculaire. C'est le conflit ouvert ou manifeste. Cette explosion spectaculaire déstabilise le système relationnel des deux personnes. Nous sommes dans l'escalade : c'est l'étape du conflit ouvert.

De telles situations conflictuelles peuvent durer plusieurs années en traversant des périodes de latence entrecoupées plus ou moins régulièrement de manifestations ouvertes. A ce stade, l'objectif n'est plus de réparer la relation, la résolution du problème initial, mais la destruction de la partie adverse.

Voici comment peut-on reconnaître le conflit ouvert :

- Quand le conflit est ouvert, des attaques se produisent entre les protagonistes avec parfois des insultes.
- Les collaborateurs s'évitent,
- Ils ont des visages fermés, agressifs, ou ne se regardent plus quand ils se rencontrent
- Ils ne se saluent plus.

D'autres auteurs, soulignent que l'explosion du conflit est la succession de quelques éléments. Il s'agit :

- **L'élément déclencheur :** il peut s'agir d'un propos, d'un geste ou encore d'une absence de parole qui va susciter un sentiment désagréable pour l'autre.

Ex : Amine a appris que son ami Soufiane était allé au cinéma avec sa copine sans lui en avoir parlé.

- **La phase de trouble :** ce sentiment désagréable n'est pas verbalisé, la personne blessée n'exprime pas ce qu'elle éprouve si bien qu'une distance, un malaise se crée entre les protagonistes.

Ex : Amine fait comme s'il n'avait pas entendu mais se sent blessé et commence à se questionner. Peut-être que Soufiane ne voulait pas le voir, peut-être qu'il préfère sa copine... ?

- **La montée de la tension et de l'incompréhension :** le temps passe et le malaise s'installe à tel point que de petits événements qui auraient pu paraître anodins habituellement viennent envenimer la situation. Chacun perçoit l'autre de plus en plus négativement.

Ex : lorsque la cloche sonne pour aller déjeuner Amine n'attend pas Soufiane et passe à côté sans l'interpeller. Amine a l'impression que de toute façon Soufiane s'en fiche complètement. Peu à peu il finit par se persuader que Soufiane n'est plus son ami sans savoir pourquoi. D'autres



camarades demandent à Amine ce qui ne va pas. Il leur répond que Soufiane se la pète et prend vraiment les autres de haut, qu'heureusement il a pris ses distances.

- **La confrontation** : ces perceptions négatives sont de plus en plus fortes et finissent par se manifester sous forme de prises de position plus ou moins directes de part et d'autre.

Ex : à la récréation Amine décide d'aller récupérer le stylo qu'il avait prêté à Soufiane. Il se sert sans même lui demander et repart immédiatement. Soufiane se sent agressé et le traite de brute.

- **La crise** : les personnes sont inquiètes et sous tension à tel point que des prises de position démesurées sont envisagées ou des actes commis. C'est l'explosion, la crise !

Ex : les jours qui suivent sont extrêmement tendus. Amine et Soufiane ne se regardent même pas et ne supportent plus la présence de l'autre. A un moment donné, alors qu'Amine est en train de parler, il entend Soufiane chuchoter dans son dos. C'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase, Amine se retourne et gifle Soufiane.