



# Communication



Auteur : C. Terrier ; <mailto:webmaster@cterrier.com> ; <http://www.cterrier.com>  
Utilisation : Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur

## 7 - LES CONFLITS

Le plus souvent ces conflits sont perçus de façon négative. Ils sont jugés indésirables et insupportables. Ils seraient le fruit de personnes intolérantes, velléitaires et conflictuelles. En réalité les conflits sont inévitables et font partie intégrante et naturelle du processus de changement.

Le plus important n'est pas d'éviter ou d'ignorer les conflits, mais de faire en sorte qu'ils ne soient pas destructifs, pour cela il faut apprendre à négocier les conflits.

Les conflits peuvent avoir deux types de résultats :

- **Négatifs** : Ils peuvent consumer toute l'énergie des gens et les détruire. Paradoxalement, la peur des conflits retire parfois toute originalité ou efficacité à un groupe de travail. Personne n'ose prendre d'initiative de peur d'être contré ou ridiculisé.
- **Positifs** : Ils peuvent donner plus d'énergie et de motivation aux personnes qui aiment la compétition. Ils provoquent l'émulation. (Les gens sont stimulés, de nouvelles idées peuvent être échangées et les décisions peuvent être meilleures).

### 71 - Les types de conflits

#### 711 - Conflits personnels

Ce sont des conflits avec soi-même qui proviennent :

- **De besoins conflictuels** : On doit faire un choix entre deux options.
- **De frustrations** : On ne peut plus faire ce que l'on souhaite, car une personne nous en empêche, comment réagir ?
- **De rôles contradictoires** : Je m'oblige à faire une chose que je réprouve (donner une fessée).

#### 712 - Conflits interpersonnels

Les conflits entre personnes apparaissent principalement pour trois raisons :

- **Différences individuelles** : Les gens sont différents (âge, sexe, croyances, attitudes, valeurs, expériences, formation, qualification, classe sociale, etc.) et voient les choses différemment.
- **Ressources limitées** : Parce que les ressources sont limitées, il est indispensable de les partager. (Ressources humaines, techniques, financières, etc.)
- **Définition de rôles** : Une personne refuse de faire le travail que son supérieur lui demande de faire, car elle n'est pas d'accord.



## 713 - Conflits organisationnels

L'inorganisation ou la mauvaise organisation génère des conflits.

Dans les organisations complexes (nombreux niveaux hiérarchiques, services, secteurs) l'information circule mal, les tâches sont difficiles à répartir et les responsabilités se perdent...

*Exemples :*

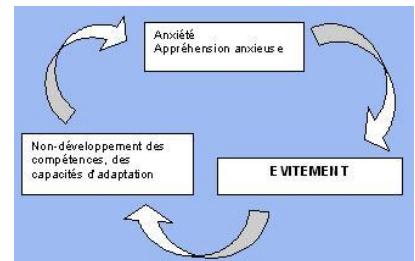
- *personne n'est responsable d'une tâche => La tâche n'est pas faite => Conflit*
- *une tâche est réalisée par plusieurs personnes => Chaque personne compte sur l'autre => La tâche n'est pas faite et chacun renvoie la responsabilité sur l'autre.*

## 72 - Stratégies de gestion des conflits

Il existe trois façons de traiter un conflit :

### 721 - L'évitement :

Consiste à éviter le conflit ou ce qui pourrait le créer. Cela revient à nier la réalité.



### 722 - Le désamorçage :

Consiste à suspendre le « combat » pour que les choses se calment. Cette technique permet de calmer les esprits et de prendre du recul. Mais à long terme, il ne permet pas de résoudre le conflit. Le désamorçage systématique est un évitement.

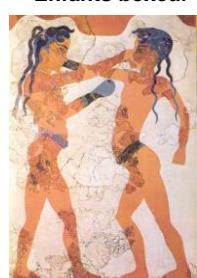
### 723 - L'affrontement

Le conflit étant naturel, l'affrontement est inévitable. Il ne faut jamais l'éviter car il est le seul moyen de solutionner un conflit. Il existe trois issues à un affrontement :

- **De force** (gagnant - perdant). Il y a un vainqueur et un vaincu. La résolution des problèmes par l'autorité est de ce type (Je suis le patron, je suis ton père...). Les décisions prises à la majorité sont également de ce type. (c'est une logique d'exclusion des minorités)



- **De compromis** (perdant - perdant). Le compromis repose sur des concessions réciproques. Chacun réduit ses exigences pour provoquer un accord. Le conflit est résolu, mais à long terme, les deux partenaires peuvent avoir le sentiment de perdre.



- **D'intégration** (gagnant - gagnant). La solution satisfait tout le monde, car tous y trouve un intérêt. Ce sont les plus difficiles à trouver mais les plus riches.

*Exemple : Un accord d'augmentation des salaires avec acceptation par les salariés d'horaires flexibles qui permet de faire fonctionner les machines 12h/jour.*



## 73 - Comment résoudre un conflit

Savoir résoudre un conflit signifie en premier lieu, savoir communiquer.

### 731 - Diagnostiquer la nature du conflit

Il faut déterminer la nature du problème, l'énoncer de façon simple et complète, en analyser les causes.

- Le problème nous affecte t'il personnellement ?
- Met-il en cause l'échelle des valeurs d'une personne ?
- L'autre personne désire t'elle trouver une solution ?

### 732 - S'engager dans un affrontement

Il est important de choisir le bon moment pour ouvrir un conflit. (Eviter les périodes surchargées en travail, éviter de chercher une solution à chaud)

Dire :    1- Ce qui nous affecte  
              2- Ce que nous voudrions voir changer.

Laisser les gens s'exprimer, formuler leur craintes, leur besoins, leurs désires.

**Savoir écouter** : Il faut pratiquer l'écoute active, prêter attention au contenu du message, aux sentiments sous-jacents, au ton, aux gestes, aux indices non verbaux en général.

**Eviter de blâmer**, de porter des jugements de valeurs, veiller à ce que tous participent. Guider le groupe de façon délicate.

### 733 - Résoudre le problème

Les étapes suivantes sont proposées par DEWEY :

- **Formuler des solutions** : avoir recours au « brainstorming ». Il ne doit pas y avoir de réserves. Faire en sorte que les gens soient intégrés dans le projet, dans les solutions et pas seulement des spectateurs.
- **Evaluer les solutions** : étudier chaque solution. Chacun défend ses idées, mais doit également les abandonner, si d'autres sont meilleures. (Il faut éviter les votes qui isolent, les emportements, les réserves).
- **Sélectionner la meilleure solution** : éviter la solution inapplicable ou inefficace qui fait plaisir à tous. Vérifier que des gens ne sont pas mis en minorité et que tous les avis soient pris en compte.

Elle doit être :

- appropriée au problème,
- possible à mettre en œuvre,
- dans les limites de l'autorité et des responsabilités du groupe,
- comprise par tous.

- **Mettre en œuvre la solution retenue** : Il faut choisir les personnes qui doivent mettre en application la solution. Cela pousse les gens à s'investir dans la proposition et dans le choix de la solution.
- **Evaluer** : Il faut évaluer les résultats et la façon dont les gens l'on vécue.