

MASTER SPECILISE MANAGEMENT DES AFFAIRE DES CONFLITS AU SEIN DES ORGANISATIONSORGANISATIONS

❖ NOTION

+ Le conflit est un affrontement

+ intentionnel entre deux individus ou deux groupes, animés d'une volonté agressive comportant une intention hostile, à cause d'un droit, et qui peuvent le cas échéant, pour maintenir ou retrouver ce droit, essayer de briser la résistance par un recours à la violence. • Le conflit est un désaccord, une lutte résultant d'une opposition de points de vue

LES CONSEQUENCES

❖ DES CONFLITS ENCEANCES DES CONFLITS

+ Blocage de la communication ;

- Perte de confiance ;
- Primauté de la communication écrite (note et mail) ;
- Exacerbation du climat de suspicion ;
- Formation de clans (les pro et les contre) ;
- Gaspillage de ressources (temps et argent) ;
- Stress et démotivation ;
- Accroissement de l'absentéisme global ;
- Présentéisme passif ;
- Altercations (verbales et physiques), etc.



- Destruction de la cohésion sociale.
- Baisse de la performance.
- Dégradation de l'image auprès des partenaires. Destruction de la cohésion sociale.
- Baisse de la performance.

+ LES INFLUENCES POSITIVES DES CONFLITS

- La résolution d'un conflit permet de :
 - Mieux se connaître et se comprendre.
 - Surmonter les préjugés.
 - Trouver des manières nouvelles de travailler ensemble.
 - Renforcer la communication et la cohésion.

- Réaliser des changements positifs dans l'organisation du travail

LES ETAPES DE DECLENCHEMENT D'UN CONFLIT

• 1/LA MATURATION

- Dégradation du climat
- 3. LA VOLONTE CONFLIGENE social
- Tensions antagonistes.

• 2. L'ALLUMAGE

- Il a pour origine :
 - Une information alarmiste ;
 - Un incident ;
 - Le conflit est déclenché s'il existe au niveau des antagonistes une volonté confligène, une volonté d'en découdre.
 - Un accident ;
 - Une revendication brutale auprès des partenaires

LES FACTEURS DE MATURATION OU LES CAUSES DES CONFLITS

FACTEURS LIES AUX AGENTS EUX-MEMES FACTEURS LIES AU MANAGEMENT

- Méconnaissance des règles ou des textes.
- Mauvaise foi.
- Résistance aux changements prônés.
- Préjugés négatifs.
- Communication insuffisante.
- Conditions de travail inadaptées.
- Répartition des tâches inadéquate.
- Intérêt personnels divergents.
- Déficit de confiance
- Mauvaise gestion des compétences.
- Déficit de confiance.

LA PREVENTION DES CONFLITS

- Elle consiste à agir en amont sur les facteurs confligènes de maturation et d'allumage. Il s'agit donc d'améliorer :
 - La communication en renforçant notamment l'écoute.
 - La cohésion en supprimant les clans et en instaurant un véritable team spirit.
 - La confiance en évitant les préjugés.
 - Les conditions et l'environnement de travail en éliminant les facteurs de mauvais stress. - Etc.

LA TYPOLOGIE DES CONFLITS INDIVIDUELS

AU SEIN D'UNE ORGANISATION

CE QU'IL FAUT FAIRE, ET CE QU'IL FAUT EVITER DE FAIRE LES TYPES DE CONFLITS ET LEUR TRAITEMENT

1/LE CONFLIT INTERPERSONNEL

2. LE CONFLIT D'ATTRIBUTIONS

- Ce qu'il faut faire :
- Ecouter séparément chaque protagoniste ;
- Les confronter pour résoudre le différend.
- Ce qu'il faut éviter :
- Ce qu'il faut faire :
- Réunir les protagonistes ;
- Préciser par écrit les attributions.
- Ce qu'il faut éviter :
- Prendre parti d'office sauf en cas de faute professionnelle avérée.
- Temporiser ou jouer le pourrissement de la situation.

LES TYPES DE CONFLITS ET LEUR

TRAITEMENT (suite)

3. LA GUERRE DE CLANS

4. LE CONFLIT SUR LES OBJECTIFS

- Ce qu'il faut faire :
- Rassurer les deux clans
- Supprimer les clans en jouant sur l'organisation et en procédant à des transferts entre équipes
- Ce qu'il faut éviter :
- Ce qu'il faut faire :
- Etudier avec les agents concernés les moyens supplémentaires à allouer.
- Ce qu'il faut éviter :
- Diviser pour mieux régner,
- Laisser pourrir la situation.
- Les menaces et les sanctions d'office.

LES TYPES DE CONFLITS ET LEUR

TRAITEMENT (suite)

- 5. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT
- 6. LA DEMOTIVATION

(conflit de reconnaissance)

- Ce qu'il faut faire :
- Rechercher la cause de la résistance ;
- Solliciter un Conseil interne ou externe.
- Ce qu'il faut éviter :
- Prendre des sanctions
- Ce qu'il faut faire :
- Amener l'agent à exprimer ses attentes non satisfaites ;
- Le laisser faire des propositions.
- Ce qu'il faut éviter :
immédiatement ;

- En référer à sa hiérarchie.
- Faire des promesses pour calmer l'agent.

LES TYPES DE CONFLITS ET LEUR

✚ TRAITEMENT (suite)

7. LA DESTABILISATION SOURNOISE

- Ce qu'il faut faire :
- Identifier les auteurs de troubles qui sèment la zizanie ;
- Les confondre en présence des autres agents, sans les humilier.
- Ce qu'il faut éviter :
- Faire des concessions au fauteur de troubles ;
- Monter contre lui d'autres agents.

LES CAS PARTICULIERS DU CONFLIT ENTRE LE CHEF ET SON SUBORDONNE (1)

8. L'INSUBORDINATION

- Ce qu'il faut faire :
- Renforcer et affirmer son autorité ;
- Prendre et appliquer les sanctions prévues dans le Règlement Intérieur.
- Ce qu'il faut éviter :
- Faire des concessions à l'agent indiscipliné ;
- Laisser s'instaurer une inversion d'autorité ;
- Demander tout de suite l'aide de son propre Chef.

✚ LES CAS PARTICULIERS DU CONFLIT ENTRE LE CHEF ET SON SUBORDONNE (2)

9. LA DESTABILISATION PAR LE CHEF

- Ce qu'il faut faire :
- Lui faire répéter ou écrire ses instructions ;
- Rassurer le Chef inquiet ou méfiant ou sceptique ;
- Éviter le clash en levant le malentendu ;
- Révéler publiquement la mauvaise foi du Chef ;
- Organiser des confrontations pour livrer les faits réels (en présence de son propre chef !).
- Ce qu'il faut éviter :
- Se résigner et subir ;
- Abdiquer et démissionner. Les symptômes : La mauvaise foi, la dévalorisation systématique

✚ LES CAS PARTICULIERS DU CONFLIT ENTRE LE CHEF ET SON SUBORDONNE (3)

10. LE CHEF CYCLOTHYMIQUE (Instable)

- Ce qu'il faut faire :
- Lui faire répéter ou écrire ses instructions ;
- Ne pas répondre à ses sautes humeurs, mais le remettre en place fermement, sans agressivité ;
- Éviter l'empathie et la compassion sur ses problèmes sociaux, conjugaux ou familiaux ;
- Rester si possible indifférent à ses humeurs ;
- Vérifier son humeur avant d'aller le voir ;

- Garder espoir, Il finira par partir !
- Ce qu'il faut éviter :
- Abdiquer et démissionner.
- Se résigner et subir les symptômes : Inconstance, sautes d'humeur excessives, humeurs changeantes, imprévisibilité, ...

LES CAS PARTICULIERS DU CONFLIT ENTRE LE CHEF ET SON SUBORDONNE (4 et fin)

11. LE CHEF A LA "GROSSE TETE"

- Ce qu'il faut faire :
- Reformuler son "souhait" à chaque fois qu'il impose, pour révéler ses éventuels abus ;
- Mettre en relief les éléments qui contredisent ses à priori ;
- Mettre à contribution les autres collègues pour faire pression sur lui et obtenir des décisions collégiales ;
- Lui prêter la paternité de vos idées.
- Ce qu'il faut éviter :
- Se décourager.
- Se résigner et subir. Les symptômes : Le Chef impose sa vision à tous, est certain d'avoir raison même s'il ne connaît rien au sujet. Il croit en son intuition

LE CAS PARTICULIER DU CONFLIT ENTRE DEUX CHEFS

12. LE CONFLIT DE LEADERSHIP

- Ce qu'il faut faire :
- Représéciser les rôles ;
- Sensibiliser sur les responsabilités ;
- Montrer l'intérêt supérieur commun ;
- Affirmer son autorité.
- Ce qu'il faut éviter :
- Laisser pourrir la situation ;
- Prendre parti. Les symptômes : Difficulté de communication entre deux souschefs, refus par l'un de l'autorité lors de l'intérim assuré par l'autre, compétition anticipée pour une promotion, ...

LES PROFILS A "GERER" POUR PREVENIR LES CONFLITS

1. Le médisant.
2. L'agressif.
3. Le martyr.
4. Le stakhanoviste.
5. Le rebelle.

6. Le fanfaron.

7. Le tyran.