



LA GESTION DE CONFLITS

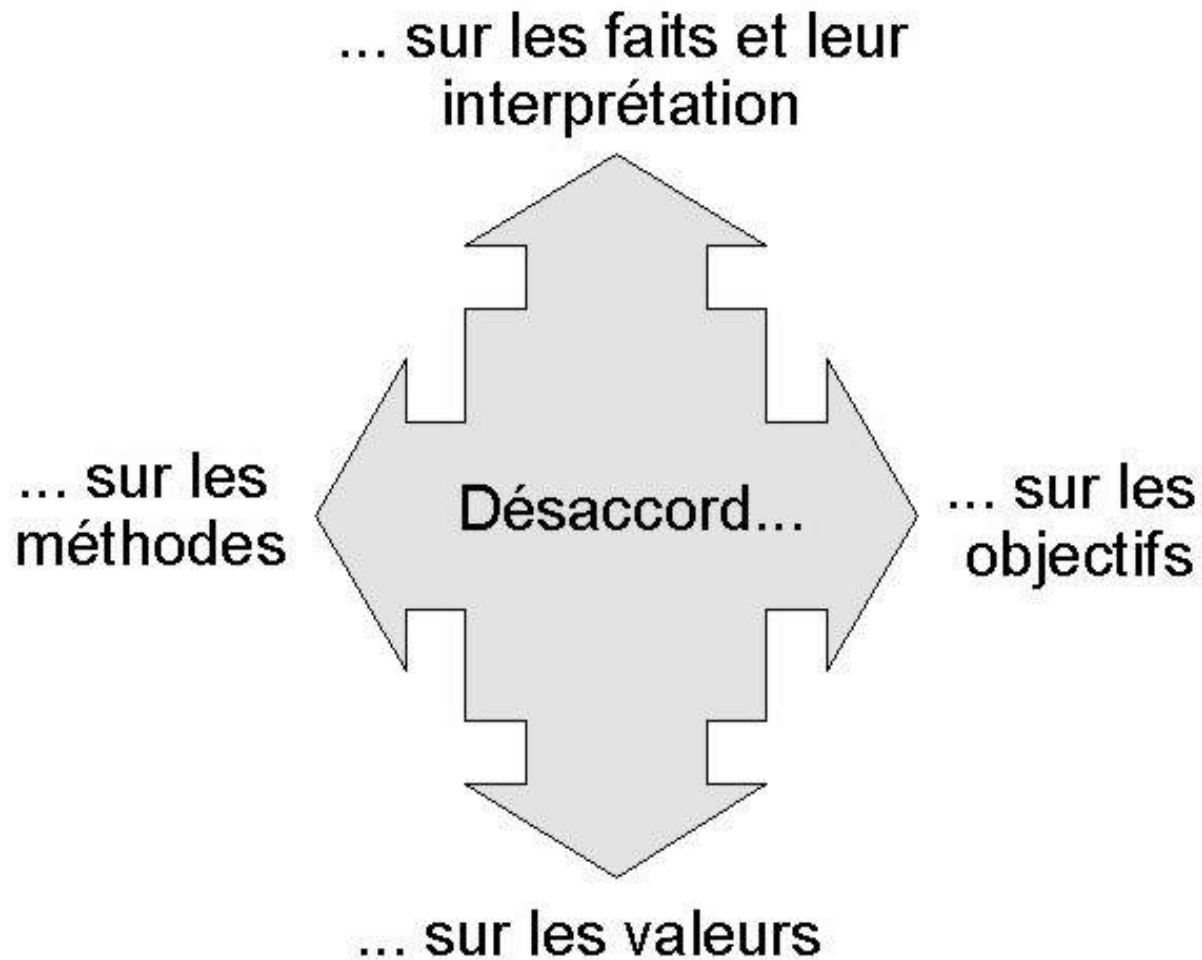


« Une équipe performante n'est pas nécessairement une équipe sans conflit mais un groupe d'individus qui prennent soin de régler leurs différents ».

Qu'est ce qu'un Conflit ?

Toute situation où les préoccupations de deux parties semblent être incompatibles.

Pourquoi des Conflits



Pourquoi des Conflits

- Il y a généralement deux dimensions à un conflit :
- **Dimension sociologique**
- **Dimension organisationnelle, structurelle**

Pourquoi des Conflits

Dimension sociologique

- Les personnalités **individuelles** : Valeurs, capacité d'écoute, comportements
- Les caractéristiques des **groupes** : taille, normes, position dans l'organisation, style de management

Pourquoi des Conflits

Dimension organisationnelle, structurelle

- Les différences d'objectifs des services
- L'interdépendance des tâches
- La concurrence pour se partager les ressources limitées de l'organisation
- Les différences de niveaux de pouvoir
- Les différences dans la perception qu'ont les groupes de la réalité

Pourquoi des Conflits

- Dans une organisation, **différents services** ou départements sont porteurs d'une logique qui leur est propre. Le siège a une **vue différente** du terrain, le marketing n'a pas la même logique que la production,....
- Il faut parvenir, dans un souci de performance globale de l'organisation, à **conjuguer** les logiques différentes et non les opposer.

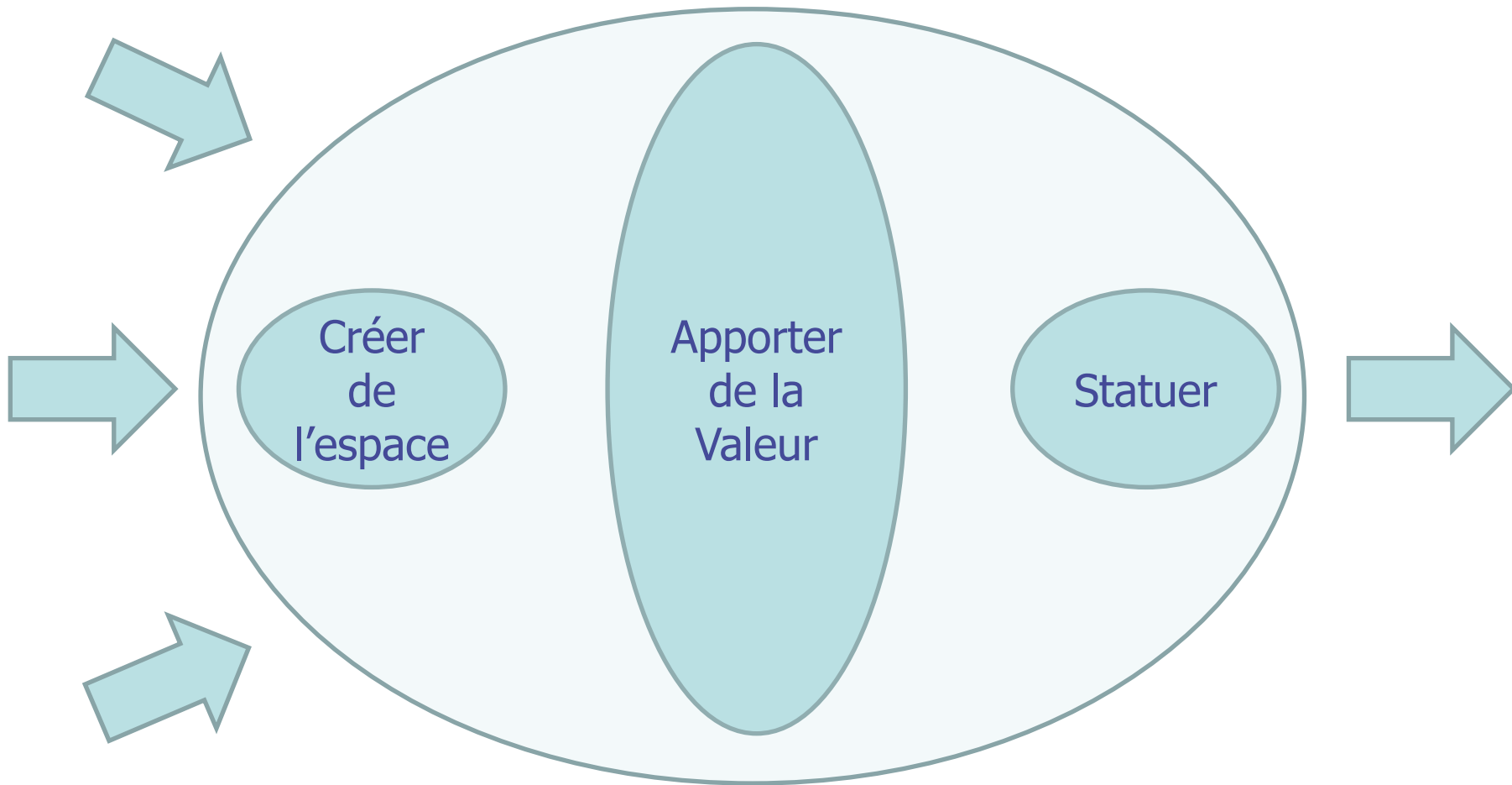
Aspects destructifs du conflit

- **Blocage** de la communication
- Violation des droits
- Primauté de la **communication écrite** (note et mail)
- Exacerbation du climat de suspicion
- **Gaspillage** de ressources (temps et argent)
- **Perceptions négatives** envers l' autre
- Inflation du conflit
- Stress et **démotivation**

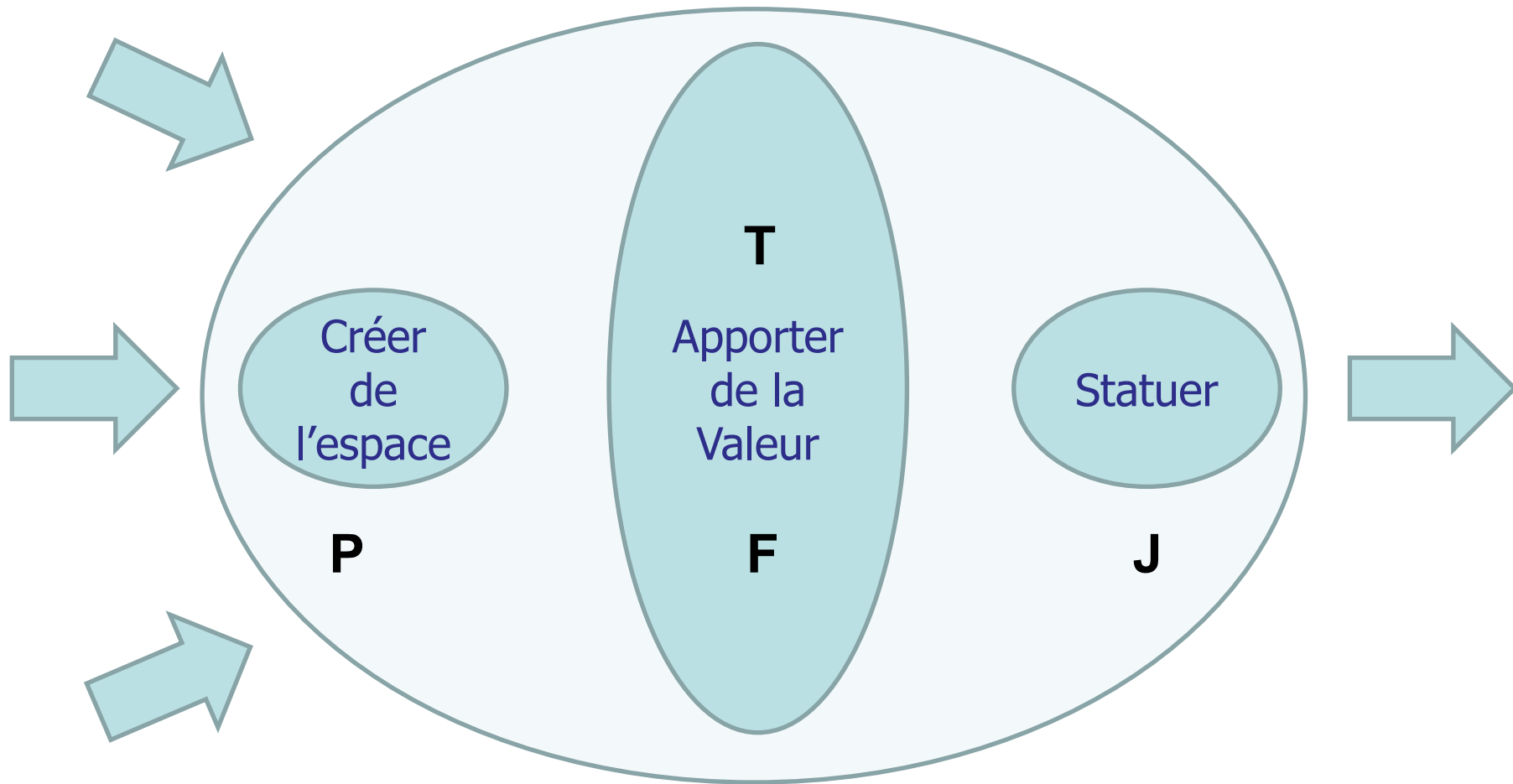
Aspects productifs du conflit

- **Mieux se connaître et se comprendre**
- Stimule **l'énergie**
- Responsabilise l'individu
- Renforce l'image de soi dans la résolution du conflit
- Fait avancer la société dans ses valeurs
- Renforce la **cohésion d'un groupe** et la communication
- **Stimule l'innovation, la créativité**
- Encourage la recherche d'une **meilleure solution**
- Permet de réaliser des changements positifs dans l'organisation du travail

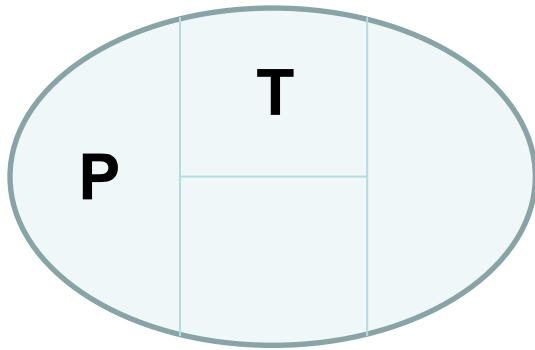
Un modèle pour gérer les conflits



Modèle de gestion des conflits et lien avec le MBTI



Apport et faiblesses selon son profil MBTI



Déclencheur probable du conflit :

Confiance, autonomie remise en cause : Crédibilité personnelle, indépendance de réflexion, d'expression et d'action

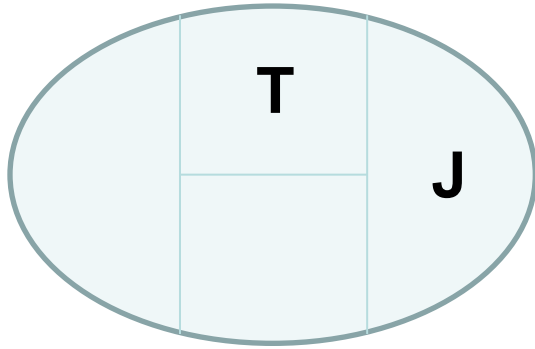
Issue souhaitée :

Enclencher le processus de résolution, avoir une feuille de route, un plan de progression

Peut-être perçu comme :

Catalyseur, contribuant au conflit

Apport et faiblesses selon son profil MBTI



Déclencheur probable du conflit :

Autorité remise en cause : Hiérarchie, périmètres de responsabilité, ancienneté, légitimité, décisions

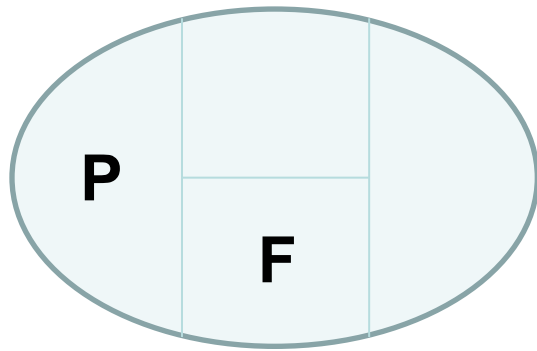
Issue souhaitée :

Statuer, résoudre et clôturer

Peut-être perçu comme :

Un adversaire détaché ou agressif

Apport et faiblesses selon son profil MBTI



Déclencheur probable du conflit :

Valeurs personnelles remises en cause : seulement ce qui est essentiel (mais pas forcément exprimé explicitement)

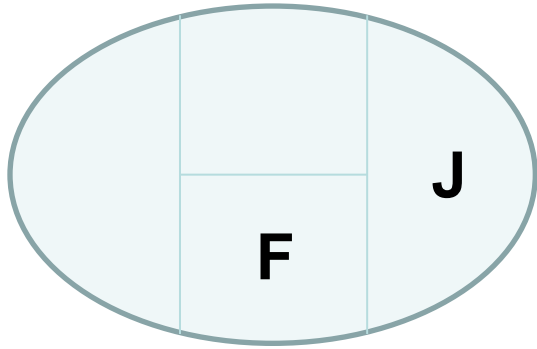
Issue souhaitée :

Que chacun soit respecté et écouté

Peut-être perçu comme :

Concerné par les autres et leur avis, rôle de médiateur

Apport et faiblesses selon son profil MBTI



Déclencheur probable du conflit :

Convictions remises en cause : Respect des autres, compétition vs coopération, climat social

Issue souhaitée :

Relations gardées intactes

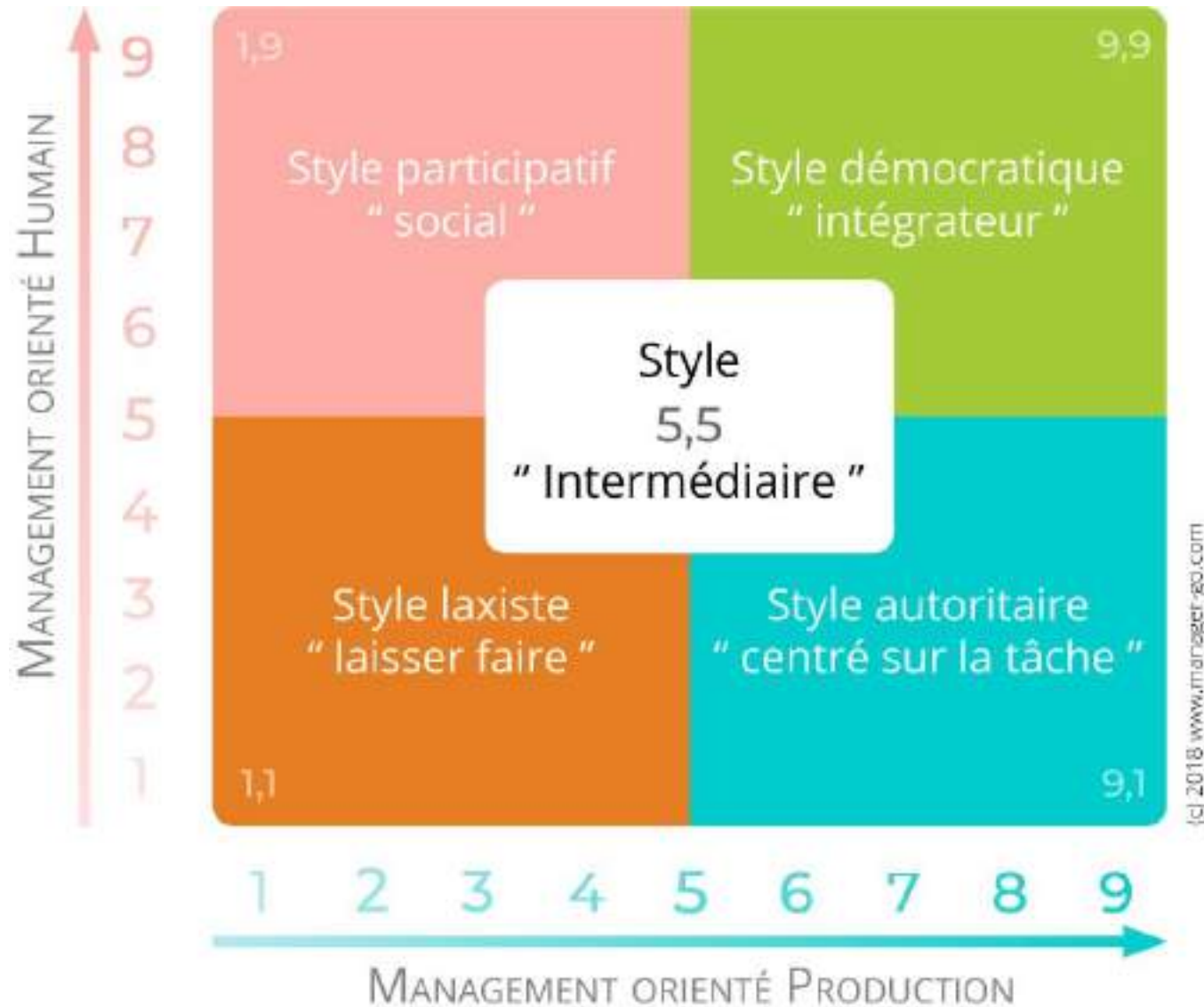
Peut-être perçu comme :

Favorisant la communication et l'harmonie

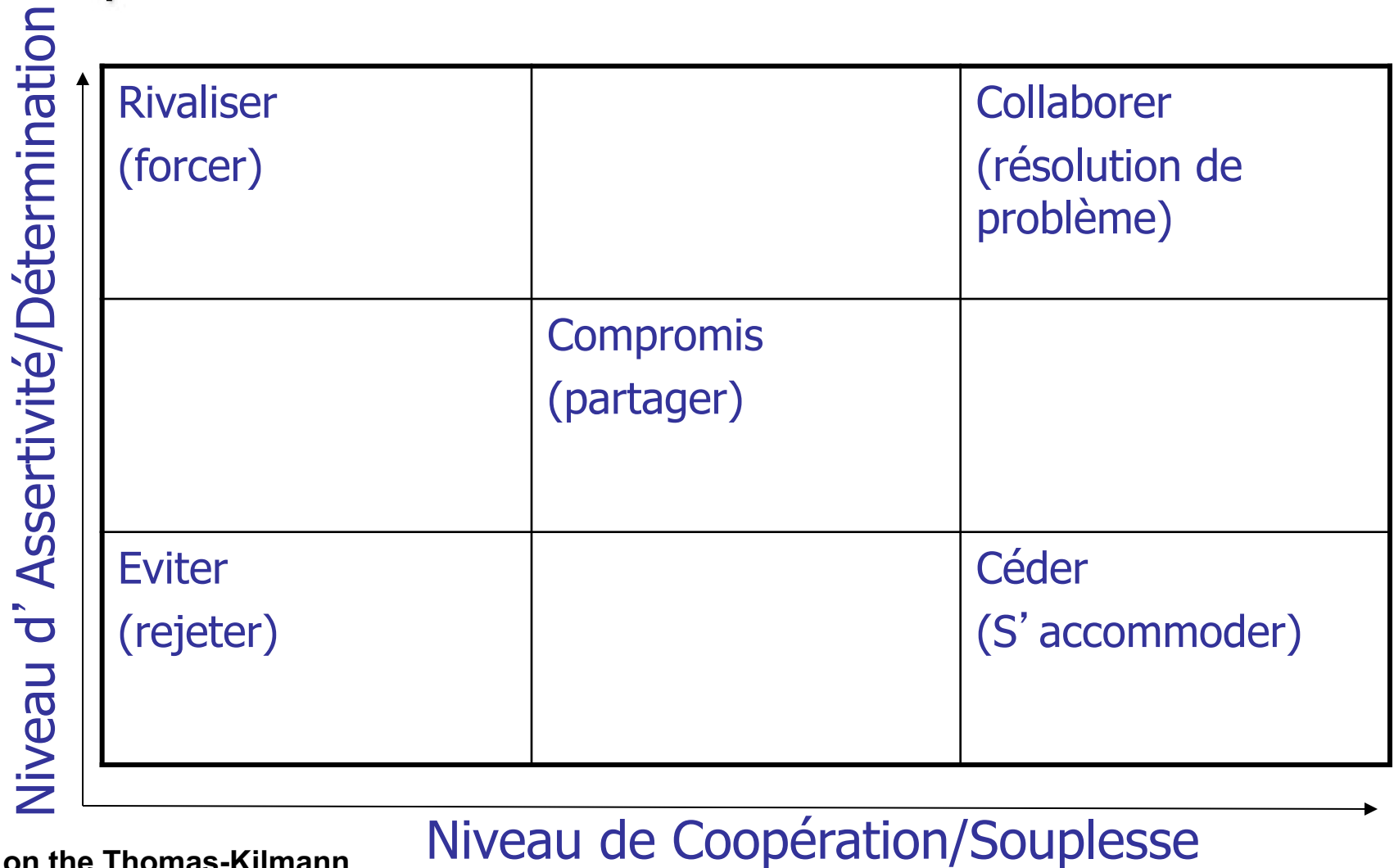
T.K.I. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

- Outil d'évaluation des modes de gestion de conflits
- Première publication en 1973
- S'appuie sur le modèle théorique de Blake & Mouton (The Management Grid, 1964)
 - Dimensions essentielles « orientation vers la tâche » vs « orientation vers les relations »
 - Normes mises à jour à partir d'un échantillon représentatif de 8000 personnes de la population active des Etats-Unis (CPP, 2007)

Grille de Blake & Mouton

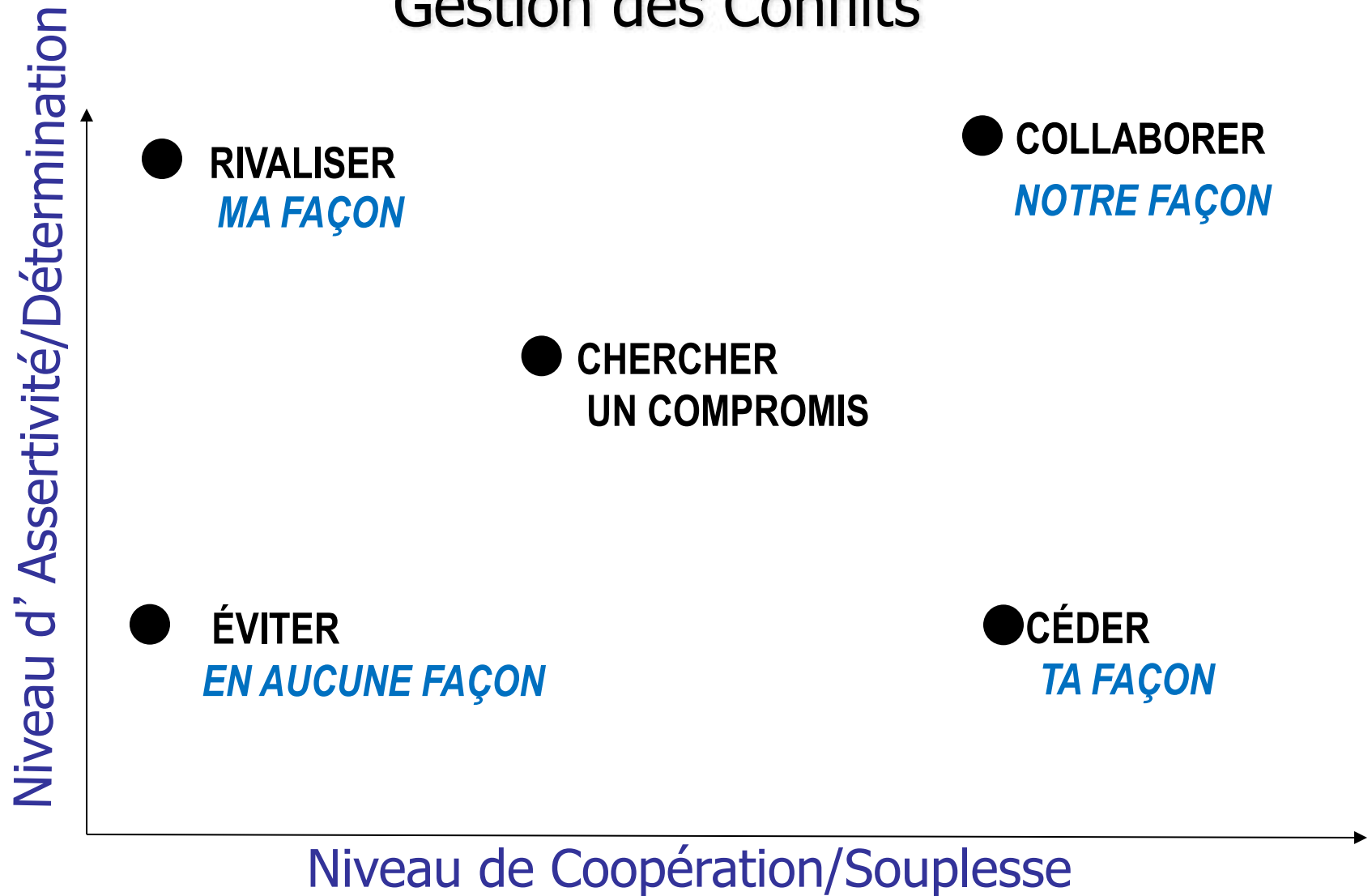


2^{ème} approche : Les différents types de comportements dans la Gestion des Conflits - TKI



* Based on the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (2002)

Les différents types de comportements dans la Gestion des Conflits



Rivaliser - Domination - Concurrence

La force prime le droit

- Ne se préoccupe que de son propre intérêt et le poursuit au détriment des autres.
- Peut utiliser tous les moyens : capacité de convaincre, son rang, des sanctions économiques
- Gagnant - Perdant

Utilité de l'attitude de domination

- Lorsqu'il est **vital** de prendre une décision cruciale (urgence)
- Peut sécuriser
- Lorsqu'il faut faire appliquer des décisions **impopulaires** (coupure budgétaire, mesure disciplinaire,..)
- **Pour se protéger** contre des personnes qui tirent avantage d'une attitude conciliante de votre part.
- Une partie n'a **pas besoin** de l'autre partie pour appliquer la décision.

Inconvénients de l'attitude de domination

- Développe la passivité et la soumission
- Risque d'interrompre l'implication des équipiers
- Donne un esprit de revanche au perdant

Compétences pour « Rivaliser »

- A l'aise pour débattre et argumenter
- A l'aise pour utiliser sa position pour influencer les autres, imposer une décision
- Exprimer ses opinions avec détermination, être persuasif
- Défendre pied à pied ses positions si nécessaire
- Utiliser des avertissements plutôt que des menaces

Conseil sur l'attitude de domination

Le style peut être pertinent dans plusieurs situations. De toute évidence toutefois, utilisé à outrance, il peut avoir un effet pervers – « vouloir gagner à tout prix », quelle que soit la situation. Le style compétitif prend du temps et de l'énergie. Il serait donc sage de « choisir les bonnes batailles » et de s'assurer que le résultat justifie l'investissement.

Mode « Rivaliser »

Sur-utilisation

- Développer la passivité et la soumission
- Manque de feedback de la part des autres
- Occasions ratées d'apprendre des autres
- Faible niveau d'implication, de responsabilisation des autres
- Donner un esprit de revanche au perdant

Sous-utilisation

- Sphère d'influence limitée
- Indécision
- Actions tardives
- Occasions ratées pour les autres de bénéficier de vos points de vue

Evitement

- Le mieux est l'ennemi du bien
 - Ne se préoccupe ni de son propre intérêt ni de celui de l'autre.
 - En général Perdant - Perdant

Utilité de l' attitude d'évitement - retrait

- Lorsqu'un problème n'a qu'une importance **mineure** ou passagère ou lorsque des problèmes plus graves demandent une solution urgente.
- Lorsque l'on ne voit aucun espoir de satisfaire ses aspirations, lorsque par exemple on n'a **peu de pouvoir** (politique nationale, trait de la personnalité d'un individu).
- Lorsqu'il y a **plus à perdre** qu'à gagner.
- Lorsque le conflit n'est pas relié à la tâche. **Désamorce les conflits de valeurs** et de personnes.
- Laisse le temps de la réflexion, **gagner du temps**
- Permet aux personnes concernées de gérer elles-mêmes les difficultés, **laisser la responsabilité à l'autre**
- Lorsque la question est symptomatique d'un problème de fond

Inconvénients de l'attitude d'évitement - retrait

- Favorise, dans certains cas, l'escalade du conflit
- Peut-être perçu comme une faiblesse exploitable
- Une démission par rapport à un rôle de responsable

Compétences pour « Eviter »

- Volonté de laisser certains problèmes non résolus
- Savoir quand la discussion doit être différée
- Etre à l'aise pour se retirer
- Eviter sans être évasif

Conseil sur l'attitude d'évitement - retrait

L'évitement est souvent la meilleure réaction initiale quand vous n'êtes pas préparé. C'est une bonne stratégie à court terme pour gagner du temps et comprendre comment gérer la situation. Vous pourriez, par exemple, fixer un rendez-vous pour discuter de la question et retarder ce moment le plus possible dans un délai acceptable pour l'autre. Cela vous donnera le temps d'analyser quelle approche vous pourriez prendre pour résoudre le conflit ou à tout le moins de vous préparer à la rencontre. Si l'autre personne a un délai précis, l'évitement pourrait vous avantager. Elle sera sans doute plus portée à être raisonnable et à faire preuve de bonne volonté si son échéancier est serré.

Mode « Eviter »

Sur-utilisation

- Occasions ratées d'apporter sa contribution
- Décisions prises par défaut à votre place
- Favoriser, dans certains cas, l'escalade du conflit
- Peut-être perçu comme une faiblesse exploitable
- Une démission par rapport à un rôle de responsable

Sous-utilisation

- Image de quelqu'un ayant des idées arrêtées et les défendant avec force, en mettant les autres à l'écart
- Surcharge de travail
- Inefficacité dans l'établissement des priorités et délégation

Céder – abandon – s'accomoder

La bonté vient au bout des plus belles résistances

- Se préoccupe beaucoup des besoins des autres au détriment des siens.
- Perdant - Gagnant

Utilité de l' attitude Céder - apaisement

- Lorsque la question importe **plus à l' autre personne** qu'à soi-même, donnant l' occasion de faire un geste permettant d' entretenir une relation coopérative.
- Lorsque continuer à vous battre **ne cause que du tort à soi**, si on n'est pas de taille.
- Lorsque l'on découvre que l'on est dans **l' erreur**.
- Lorsqu'il est primordial de sauvegarder une **harmonie**, d'éviter la rupture.
- Encourager la prise de risque et de **responsabilité**

Inconvénients de l' attitude d'abandon - apaisement

- Peut être perçu comme un refus de prendre ses responsabilités
- Peut dégénérer en conflit larvé

Compétences du mode Céder/abandon - apaisement

- Accepter de ne pas être gagnant tout le temps
- Etre à l'écoute
- Attitude désintéressée / Altruisme

Conseil sur l'attitude d'abandon - apaisement

Ne faites pas trop vite le choix de vous adapter. Soyez prudent avant de dire des choses comme : « Cela n'a pas d'importance pour moi » ou « Comme tu voudras ». Afin d'être satisfaits tous les deux du résultat, vous devez sentir que vous avez pris consciemment une décision proactive qui répondra aux besoins de l'autre. L'autre doit également se rendre compte que vous avez cédé sur un point important pour résoudre le conflit. Ainsi, il vous percevra comme une personne coopérative plutôt que faible. Cela vous permettra également, à l'avenir, de demander à cette personne d'être aussi réceptive à vos besoins que vous l'avez été vous-même.

« Je trouvais l'autre option plus intéressante, mais je suis d'accord pour essayer ce qui vous semble préférable »

Mode Céder – abandon - apaisement

Sur-utilisation

- Peut être perçu comme un refus de prendre ses responsabilités
- Sphère d'influence limitée
- Les autres peuvent sous estimer la valeur de vos contributions
- Ne pas tomber dans un modèle d'apaisement

Sous-utilisation

- Découragement et manque relationnel, les autres peuvent se sentir exclus et dévalorisés
- Peut dégénérer en conflit larvé
- Energie dépensée à se battre pour des causes perdues

Compromis

Coupons la poire en deux – Passons un accord !

- Se préoccupe autant de son propre intérêt que de celui de l'autre.
- Aucun Gagnant – Aucun Perdant

Utilité du compromis

- Lorsque les objectifs à atteindre sont **assez importants** mais ne méritent pas qu'on leur consacre les efforts et les risques associés à des attitudes plus autoritaires.
- Lorsque deux protagonistes ayant des pouvoirs **égaux** poursuivent avec détermination des objectifs absolument **contradictaires**.
- Pour aboutir à un **règlement provisoire** de problèmes complexes ou faute de temps.
- Comme ultime recours lorsque imposer et collaborer n'ont servi à rien.

Inconvénients du compromis

- Favorise le marchandage
- Laisse souvent insatisfait : sentiment de pas fini ...

Compétences du mode Compromis

- Qualités de négociation pour maintenir le dialogue
- Capacité à trouver un « juste milieu »
- Etre prêt à faire des concessions
- Reconnaître la valeur des différentes options
- Présenter le conflit comme un problème partagé

Conseil sur le compromis

Le vrai compromis exige d'être honnête et raisonnable. Adopter une position trop ouverte de façon à conserver un certain pouvoir de négociation peut être une invitation pour l'autre personne à faire de même. Cela peut mener à douter de la motivation réelle de l'autre et faire rapidement passer le processus de résolution à la compétition. Le style du compromis fonctionne bien lorsqu'il y a une bonne dose de confiance entre les deux personnes et que leurs besoins respectifs sont bien compris.

Mode « Chercher un compromis »

Sur-utilisation

- Sacrifier les objectifs stratégiques à long terme pour des solutions tactiques à court terme
- Donner l'impression de ne pas vouloir prendre position
- Etre perçu comme quelqu'un qui se sous-estime
- Déployer des efforts pour tenter de tout négocier
- Sentiment de pas fini : frustration

Sous-utilisation

- Déployer des efforts pour gagner à tous les coups
- S'engager inutilement dans la confrontation/ lutte de pouvoir
- Etre perçu comme inflexible et déraisonnable

Collaboration

Deux têtes valent mieux qu'une.

- Se préoccupe beaucoup à la fois de son propre intérêt et de celui de l'autre pour trouver une solution acceptable
- Gagnant - Gagnant

Utilité de la collaboration

- Lorsque **les deux aspects** du problème sont importants
- Pour trouver une **solution innovante** à un problème complexe
- Pour faire la **synthèse** des aperçus de plusieurs personnes.
- Pour obtenir un **engagement** de la part des autres en intégrant leurs aspirations dans une **décision commune**.
- Pour éliminer une **hostilité** qui a gêné une relation interpersonnelle.
- Renforce la confiance – Développe la **motivation**.
- Solution à **long terme**

Inconvénients de la collaboration

- Nécessite du temps et de l'énergie
- Peut être vécu comme insécurisant
- Tout ne se négocie pas (valeurs)
- Peut être perçu comme une faiblesse

Compétences pour « Collaborer »

- Etre à l'écoute des autres, se mettre à leur place
- Analyser l'information objectivement
- Capacité à identifier les préoccupations fondamentales et les causes profondes
- Capacité à générer de multiples possibilités

Conseil sur la collaboration

Dans une véritable collaboration, chacune des personnes commence par partager l'information au lieu de faire des concessions. Chacun doit donner son point de vue sur la situation — dire quelles sont ses préoccupations et ses contraintes. Vous devez être ouvert, mettre temporairement vos priorités de côté et tenir compte de différents points de vue et approches.

Mode « Collaborer »

Sur-utilisation

- Perte de temps à traiter les questions banales
- Responsabilité diffuse pouvant impliquer qu'il n'y a personne pour rendre des comptes / assumer la responsabilité
- Surcharge de travail
- Peut être vécu comme insécurisant
- Peut être perçu comme une faiblesse

Sous-utilisation

- Mesures rapides à court terme dont les bénéfices se font aux dépens de gains essentiels à long terme
- Manque d'engagement de la part des autres
- Faible niveau de responsabilité des autres
- Perte d'innovation, d'amélioration

En résumé

Une situation dans laquelle **ni le résultat ni la relation** ne vous importent— **Éviter.**

Une situation dans laquelle **le résultat et la relation** sont très importants pour vous — **Collaborer.**

Une situation dans laquelle **le résultat est important mais la relation** ne l'est pas — **Compétition.**

Une situation dans laquelle le **résultat n'est pas important, mais la relation** l'est — **S'adapter.**

Une situation dans laquelle **la relation et le résultat sont importants** — **Faire des compromis.**

Fil conducteur pour traiter un Conflit

- Ouvrir le dialogue positivement. Décrire les faits.
- Explorer le point de vue de l' autre.
 - Remonter aux besoins, Reformulation y compris des sentiments.
- Exprimer votre point de vue, votre besoin.
- Mettre en lumière les points d' accord et les différences.
- Chercher ensemble des solutions aux problèmes. Générer des options, des variantes.
- Décider ensemble de nouvelles dispositions.
- Mettre en œuvre et vérifier les effets produits.

Quelques idées pour éviter les Conflits

- Définir les règles au sein d'une équipe: Qui fait quoi?, Qui est responsable de quoi? Comment décide-t-on ou communique-t-on?
- Règles pour les relations client-fournisseur ou entre différents services. Favoriser une connaissance mutuelle.
- Hiérarchie des priorités.
- Préparer les décisions en concertation.

MBTI & Conflit

Extraversion

- Agir rapidement
- Modifier le sujet à l'étude
- Résoudre le conflit par la discussion
- Proposer des informations personnelles

Introversion

- Agir avec circonspection
- Garder le sujet à l'étude
- Traiter le conflit intérieurement
- Hésiter à proposer des informations personnelles

MBTI & Conflit

Sensation

- Se concentre sur ce qui est arrivé
- Remarque ce qui est particulier
- Néglige les thèmes récurrents
- Examiner les faits

iNtuition

- Se concentre sur le sens de ce qui est arrivé
- Remarque ce qui rend les choses plus complexes
- Néglige ce qui est évident
- Examine les schémas répétitifs

MBTI & Conflit

Thinking

- Veut découvrir la bonne réponse
- Emploie une analyse objective
- Utilise une approche logique
- Hésite à tenir compte des émotions

Feeling

- Veut découvrir la meilleure réponse pour ceux qui sont impliqués
- Emploie une analyse subjective
- Utilise une approche centrée sur les valeurs
- Se sent plus à l'aise si elle tient compte des émotions

MBTI & Conflit

Jugement

- Souhaite une structure
- Prend rapidement des décisions
- Refuse de changer d'opinion
- Se concentre sur les objectifs

Perception

- Souhaite de la flexibilité
- Procrastine
- Retarde la prise de décision
- Se concentre sur le processus

MBTI – Familles fonctionnelles & Conflit en milieu de travail

ST

- lorsqu'on ignore un processus établi ou lorsque les gens ne respectent pas un protocole.
- Les personnes ST veulent que les gens abordent leur travail de façon méthodique, avec précision et rigueur.

MBTI – Familles fonctionnelles & Conflit en milieu de travail

SF

- lorsque les gens sont démesurément critiques à leur égard ou trop détachés dans leur façon d'agir. Les personnes SF attachent de l'importance aux relations, et elles agissent comme elles le font avec l'intention de servir les autres.
- Lorsque les gens ne s'engagent pas, les personnes SF agiront, bien qu'à contrecœur, afin d'intervenir au nom des personnes qui risquent d'être affectées.

MBTI – Familles fonctionnelles & Conflit en milieu de travail

NF

- recherchent l'harmonie avant toutes choses, mais elles seront les premières à s'engager dans une situation conflictuelle lorsque les autres dédaignent leurs valeurs ou leurs principes.
- Les personnes NF responsabilisent et inspirent les autres par leur travail; elles sont navrées lorsque les gens les empêchent de mener à bien leur travail.

MBTI – Familles fonctionnelles & Conflit en milieu de travail

NT

- lorsqu'on critique leur compétence. Elles sont fières de leurs connaissances et n'hésiteront pas à lancer un défi à tout individu qui met en doute son expertise dans son domaine.

MBTI et T.K.I.

Situation de conflit	ST	SF	NF	NT
Compétition	Insistent sur le fait que des faits particuliers sont indispensables	Jugent l'impact sur les gens comme étant importants	S'efforcent d'aider les gens à s'améliorer	Innovent afin d'améliorer les systèmes
Collaboration	Recueillent une masse de renseignements	Veulent respecter les personnes autant d'un côté que de l'autre	Visent l'harmonie en dernier ressort	Font du brainstorming pour en arriver aux meilleures solutions possibles
Compromis	Utilisent les données pour justifier des prises de position importantes	Pensent que tout le monde peut tirer profit d'une situation si les faits sont partagés	Veulent comprendre les inquiétudes des 2 parties	Partagent ce qui reste pour être équitable
Evitement	Résistent au changement qui n'a pas d'intérêt	Ne veulent pas causer de préjudice moral à qui que ce soit	Espèrent que le problème se résoudra	Peuvent se révolter s'ils n'obtiennent pas ce qu'ils veulent
Adaptation	Cèderont en l'absence de données justificatives	Modifient leur approche de prime abord si plus de gens peuvent en tirer profit	Acceptent la responsabilité pour le bien de l'équipe	Perdent la bataille pour gagner la guerre

Conclusion

- Les conflits ont leur valeur, ne pas chercher à les aplanir à tout prix
- Le conflit a une vie...
- Ne pas chercher à trouver qui a tort et qui a raison
- Se centrer sur les intérêts et les besoins des personnes
- Choisir les moments propices pour résoudre les conflits
- Négocier à l'extérieur du lieu ou du milieu de travail
- Demander de l'aide, de l'assistance