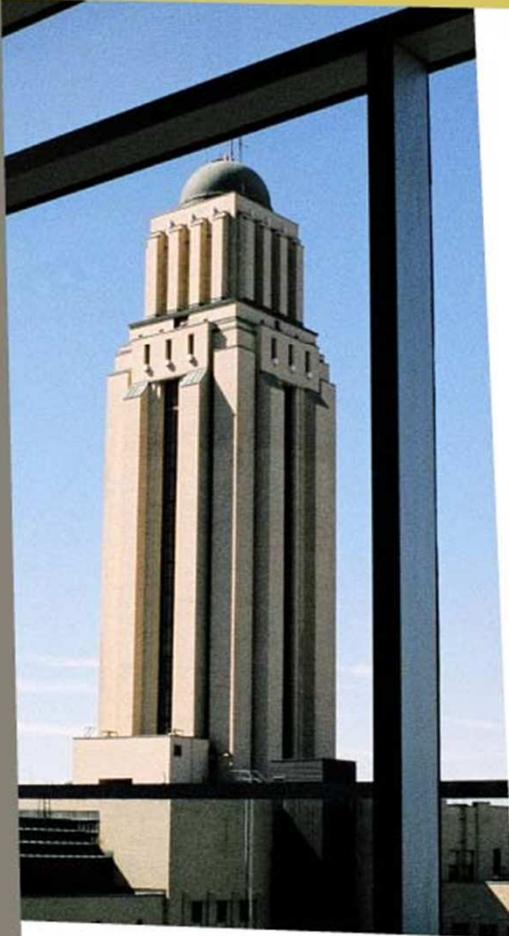


Le conflit est inévitable

Luc Brunet, Ph. D
Professeur titulaire
Psychologie du travail et des
organisations

Université de Montréal
Luc.brunet@umontreal.ca

12 mai 2015



Le conflit est inévitable

Postulats et définition

Les différents types de conflit

malentendu

intérêt

rôles

personnalité

Mode de gestion des conflits

Conclusion

Questions

Gestion des conflits

Définition

- Ç **Conflit:** Situation où des acteurs poursuivent des buts différents, défendent des valeurs contradictoires, ont des intérêts opposés ou différents, ou poursuivent simultanément et compétitivement le même but.
- Ç Dans chaque cas l'influence sur autrui, le contrôle total de la conduite d'autrui sont soit le but visé, soit le moyen choisi pour atteindre le but.

Postulats de base

1. Le conflit est inévitable
2. Les causes du conflit sont rattachés aux facteurs structuraux qui déterminent une situation dans son ensemble
 - a) au niveau individuel
 - b) au niveau du groupe
 - c) au niveau organisationnel
 - d) au niveau de la société
3. Le conflit doit être reconnu comme un élément nécessaire du changement
4. Un niveau minimal de conflit est nécessaire
5. Les sociétés qui échouent dans leur manière de gérer les conflits efficacement présentent des problèmes d'adaptation

Éléments essentiels pour un conflit

1. Des entités antagonistes
2. Un objet de conflit
3. Une proximité fonctionnelle

2ème cours: le conflit individuel I

1. Le malentendu
2. Le conflit d'intérêt
3. Le conflit de personnalité

Malentendu

Divergence d'interprétation entre deux personnes qui croyaient se comprendre

Causes

1. Défaut dans la communication
2. Écoute sélective
3. Explication insuffisante
4. Différence dans l'échelle de valeurs

Caractéristiques

1. N'apparaît pas sur le moment
2. Se résout en rétablissant la communication

Le malentendu

Solutions possibles

1. Rétablir le contenu de la communication
2. Comprendre les raisons d' être du malentendu
3. Identifier les torts engendrés
4. Corriger la situation
5. Renouer la relation entre les personnes impliquées

Conflit d'intérêt

Soit qu'un objet inséparable est convoité par deux personnes, soit qu'une personne poursuit deux objectifs contradictoires

Causes

1. Limite de la réalité
2. Loi des causalités

Caractéristiques

1. Font partie de la vie
2. Font peur, car on sent la responsabilité de le résoudre
3. Genre 1. Objet inséparable convoité: un gagnant et un perdant
4. Genre 2. Objectifs incompatibles:
 - Les objectifs sont souvent apparemment incompatibles
 - tendance à polariser
 - pour défendre son point de vue on durcit sa position
 - on se chicane alors qu'on est plus associés qu'on le pense

Conflit d'intérêt

Soit qu'un objet inséparable est convoité par deux personnes, soit qu'une personne poursuit deux objectifs contradictoires

Causes

1. Limite de la réalité
2. Loi des causalités

Caractéristiques

1. Font partie de la vie
2. Font peur, car on sent la responsabilité de le résoudre
3. Genre 1. Objet inséparable convoité: un gagnant et un perdant
4. Genre 2. Objectifs incompatibles:
 - Les objectifs sont souvent apparemment incompatibles
 - tendance à polariser
 - pour défendre son point de vue on durcit sa position
 - on se chicane alors qu'on est plus associés qu'on le pense

Conflit de personnalité

L'interlocuteur est investi fortement négativement
et identifié comme la source du conflit

Causes

Transfert

- La personne représente une personne de sa vie infantile
- L'insatisfaction est chronique car le besoin réel n'est jamais formulé

Caractéristiques

- Vu comme insoluble
- Émotion intense
- Un rien le déclenche
- Fermeture
- Accrochages répétitifs et de même nature
- L'autre est considéré comme ayant un grand pouvoir sur soi
- Peut être réciproque
- Peut être vécu par un seul

Conflit de personnalité

Manifestations principales

1. Reproches (directs ou indirects)
2. Demandes (réponses à un besoin)

Solutions possibles (pour la personne qui a le conflit)

1. Ne rien laisser paraître
2. L'empêcher de nuire sans l'annuler
3. Le résoudre

Solutions possibles (personne qui subit le conflit)

1. Le neutraliser
2. Éviter de stimuler et donner les réponses
3. Aider la personne à exprimer son vécu

Troubles de personnalité (6 à 9% de la population)

Keane & Wiggins, 1984; Miller, 1984; Arnaud, 2004; Babiak et Hare, 2006; Robbins &

Paranoïaque

Schizoïde

Schizotypique

Antisociale

Limite (borderline)

Histrionique

Narcissique

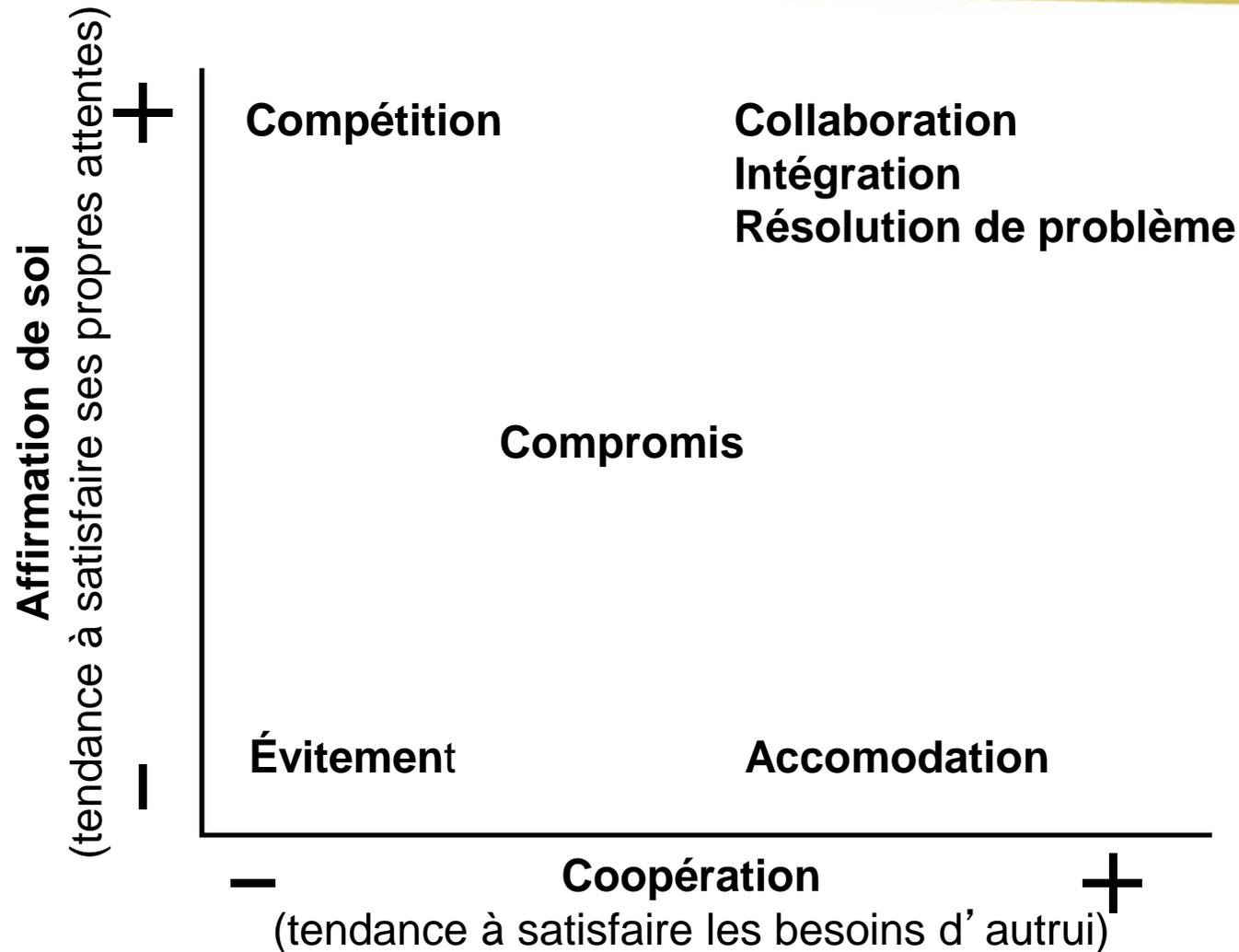
Évitante

Dépendante

Obsessif-compulsif

Pluriaccidenté

Styles de gestion de conflit



Le conflit est inévitable

1. *Compétition*

Approprié

- a) Quand une décision rapide est vitale;
- b) Quand on doit prendre des actions impopulaires;
- c) Quand vous êtes pris dans un conflit vital pour votre organisation et que vous êtes certain d'avoir raison;
- d) Contre des gens qui ont mauvaise volonté.

Non approprié

- a) Le problème est complexe
- b) Le résultat n'est pas important pour vous
- c) On a le temps pour prendre une décision
- d) L'autre partie est compétente

Types de résolution de conflits

2. *Collaboration*

Approprié

- a) Pour trouver une solution d'intégration quand le conflit est trop important pour faire l'objet de compromis;
- b) Quand vos objectifs visent l'apprentissage;
- c) Pour faire ressortir les idées des gens ayant des perspectives différentes;
- d) Pour obtenir une meilleure implication des gens par un consensus;
- e) Pour travailler avec les sentiments qui peuvent nuire aux relations.

Inapproprié

- a) Quand le conflit est simple
- b) Une décision immédiate est requise
- c) L'autre partie n'a pas de compétences dans la résolution de conflit

Types de résolution de conflits

3. *Compromis*

Approprié

- a) Quand les objectifs ne sont pas assez importants pour créer des tensions;
- b) Quand les opposants qui sont au même niveau de pouvoir sont impliqués dans des buts mutuellement exclusifs;
- c) Pour régler temporairement un conflit;
- d) Pour arriver à une solution rapide en peu de temps;
- e) Comme soutien (“back up”) quand la collaboration ou la compétition est inefficace.

Inapproprié

- a) Une des parties a plus de pouvoir
- b) Le problème est trop complexe

Types de résolution de conflits

4. *Évitement*

Approprié

- a) Quand l'issue est sans importance;
- b) Quand vous ne voyez aucune possibilité de satisfaire vos besoins;
- c) Quand des tensions potentielles vont nuire aux bénéfices de la résolution;
- d) Pour faire diminuer la tension;
- e) Quand vous avez besoin d'informations supplémentaires;
- f) Quand d'autres peuvent solutionner le problème plus efficacement;
- g) Quand ce conflit ne semble que le symptôme d'un autre conflit.

Inapproprié

- a) Le problème est important pour vous
- b) Vous êtes responsable pour la décision
- c) Il est impossible de déléguer la décision

Types de résolution de conflits

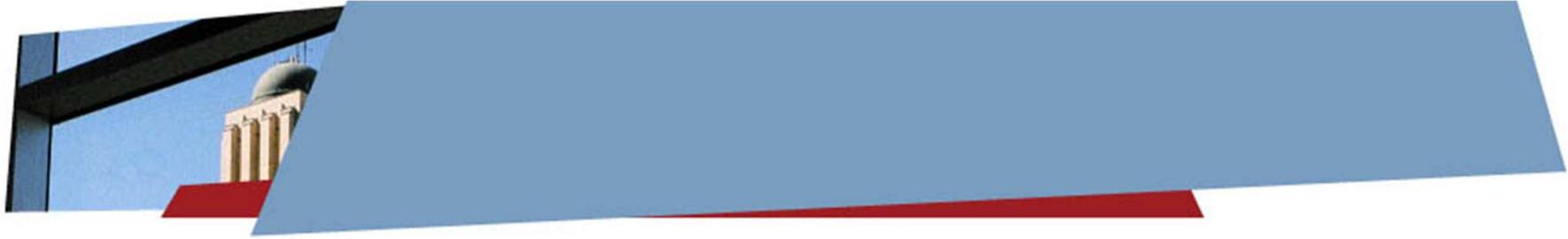
5. *Accomodation*

Approprié

- a) Quand vous vous rendez compte que vous avez tort, afin de permettre à une meilleure solution d'être entendue, pour apprendre et montrer jusqu'à quel point vous êtes raisonnable;
- b) Quand l'issue de ce conflit est plus importante aux autres qu'à vous - pour maintenir la coopération;
- c) Pour se donner du crédit en vue d'une action future;
- d) Pour minimiser les pertes si l'on voit que l'on va perdre;
- e) Quand l'harmonie et la stabilité sont particulièrement importantes;
- f) Pour que les subordonnés apprennent de leurs erreurs.

Inapproprié

- a) L'issue du conflit est importante pour vous
- b) Vous êtes sûr que vous avez raison
- c) L'autre partie est dans le tort ou n'est pas éthique



Questions

Merci pour votre
participation