|  |
| --- |
| **Réflexion 03 – Déterminer les sources des conflits** |
| **Durée** : 15’ | Homme avec un remplissage uniouDeux hommes avec un remplissage uni | Source |

**Travail à faire**

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi les conflits sont normaux dans les relations humaines ?
2. Quelle différence y a-t-il entre un conflit organisationnel et un conflit hiérarchique ?
3. Citez un exemple de conflit de valeur.

**Doc. 1  Les sources et types de conflits (extrait)**

*Source :* [*http://www.idecq.fr/communication/item/193-la-gestion-des-conflits.html*](http://www.idecq.fr/communication/item/193-la-gestion-des-conflits.html)

Le conflit est un phénomène normal qui fait inévitablement partie des relations humaines. Connaître les sources et les types de conflits est un premier pas dans la démarche de gestion des conflits pour pouvoir le gérer.

**1. Les conflits psychologiques :**

La façon dont nous décodons les symboles, les gestes d’autrui, est différente pour chacun car elle dépend en fait de notre personnalité, de notre histoire, de notre ethnicité, de notre nationalité. Cette différence, entraîne souvent des conflits bien qu’elle n’ait pourtant rien à voir avec les situations ou faits apparents.

Une autre source importante de conflits, liée également à l’aspect psychologique, est l’aspiration profonde que nous avons tous à la sécurité. Or le changement inspire le danger parce qu’il représente la perte de repères connus, perte d’une condition établie et sûre. Les changements au sein des entreprises (organisationnels, financiers, géographiques, etc.) s’accompagnent très souvent de tensions, de stress, de sabotage, de bouleversements, d’épreuves de forces et donc de conflits.

**2. Les conflits liés au fonctionnement et à l’organisation de l’entreprise :**

Bien que les facteurs psychologiques représentent une grande majorité des sources de conflits au sein des entreprises, d’autres facteurs liés au fonctionnement et à l’organisation de celle-ci sont également présents :

Citons tout d’abord les sources de conflits liées aux dysfonctionnements concernant l’organisation :

* Mauvaise définition des tâches,
* Mauvaise répartition des tâches,
* Interdépendance des tâches (le travail d’une personne dépend de celui d’une autre),
* Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, très hiérarchiques,
* Manque de communication.

Il existe aussi des dysfonctionnements liés à la structure de l’entreprise qui peuvent être source de conflits lorsque les ressources sont limitées : espaces de travail réduits entraînant la promiscuité des collaborateurs, manque d’équipements, manque de formation, indisponibilité des ressources financières, etc.

Une source importante des conflits est également liée aux dysfonctionnements managériaux. Ils surviennent surtout lorsque l’aspect humain est oublié au détriment de la productivité (une orientation trop braquée sur l’objectif ou une incitation à la compétition), mais ils peuvent aussi être la conséquence de traitements inégaux entre collaborateurs.

**3. Le malentendu :**

C’est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte d’une erreur d’interprétation. Il n’est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu’une personne se retrouve ainsi en conflit à l’insu de l’autre car l’interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action. Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C’est le cas lorsque les réactions de la première personne à l’attaque qu’elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l’autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l’action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l’autre des reproches qu’elle se fait déjà, qu’elle croit mériter ou qu’elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l’expression de sa vulnérabilité.

Dans le malentendu, c’est le fait de ne pas connaître le point de vue de l’autre qui nous permet d’attribuer des significations erronées à son comportement. En l’absence d’information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

**4. Les conflits de générations :**

Ce type de conflits croît avec l’augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

Une génération est un groupe dont les membres partagent une proximité en âge et ont traversé, à des étapes déterminantes de leur développement, des événements de vie semblables. Caractériser les générations revient donc à identifier ces expériences particulières ainsi que les événements et cadres sociaux auxquels ils réfèrent.

La notion de générations au travail renvoie à des événements communs à une classe d’âge qui s’inscrit dans l’histoire et des transformations sociales du travail. Aujourd’hui, trois groupes principaux sont considérés comme significativement porteurs de conceptions et de valeurs distinctes sur le travail :

* Les « **baby-boomers** » sont nés dans l’après-guerre ? Ils constituent la tranche d’âge des travailleurs les plus âgés. Leurs valeurs se structurent autour de la santé et du bien-être, du développement de soi et de l’implication.
* La « **génération X** » est née à partir des années 70. Ce groupe constitue la population active la plus importante. Ils ont appris à être indépendants dans un monde traversé par les restructurations et les licenciements. Ils ont perdu la confiance que les générations antérieures pouvaient avoir dans leurs supérieurs.
* La « **génération Y** » ou « **Digital native** » est née à partir des années 80. C’est une génération née avec l’ordinateur et l’internet. Fortement influencés par l’individualisme de leurs parents, ces jeunes travailleurs, qui commencent à pénétrer le marché du travail, doivent aussi faire face aux incertitudes de ce marché et au fait qu’aucune place ne leur est assurée.

Du fait de leurs attentes différentes dans le domaine professionnel, on comprend bien que des conflits peuvent naître entre ces générations qui ont parfois bien du mal à se comprendre.

**5. Les conflits d’intérêts :**

Un conflit d'intérêts naît d'une situation dans laquelle une personne possède, à titre privé, des intérêts personnels directs ou indirects, le concernant lui ou ses proches, qui pourraient influer sur la manière dont elle s'acquitte de ses fonctions et des responsabilités qui lui ont été confiées. Cet intérêt peut être de nature économique, financière, politique, professionnelle, confessionnelle ou sexuelle.

**6. Les conflits hiérarchiques :**

Ce type de conflit est presque toujours présent en entreprise, il passe par une pression constante des « petits chefs », des abus de pouvoir, une dévalorisation systématique, un dénigrement sous cape, des brimades, des tentatives manipulatoires, un harcèlement et des persécutions publiques par exemple. Ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d’énergie ainsi qu’une dégradation du climat social qui conduit à la démobilisation des personnes, et à des souffrances psychiques parfois graves.

Le système hiérarchique, pyramidal et descendant est fréquemment à l’origine de ces maux. La régulation du conflit passe par une prise en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d’influence, de la stratégie de l’organisation, de l’expertise des individus, des systèmes de règles. Elle est, en général, complexe et révélatrice de la santé relationnelle de l’entreprise. Une issue peut parfois être trouvée par l’action collective ou par l’intervention d’un tiers, neutre et impartial, qui jouera le rôle de médiateur.

**7. Les conflits de valeurs :**

Une valeur est une norme de conduite personnelle ou sociale relevant de la morale ou de l'éthique, de la politique, de la spiritualité ou encore de l'esthétique.

Quelles que soient nos valeurs, elles influencent tous les aspects de notre vie personnelle et professionnelle, nos prises de décision, nos projets, nos comportements et parfois se confrontent ou s’associent aux valeurs des autres.

Les conflits de valeurs portent donc sur les choix de vies, les idéologies, etc. qui sont propres à chaque personne. Ce type de conflit est défini comme des « divergences d’opinions amenées par des croyances ou des goûts opposés, des types de personnalité ou des origines sociales différentes ». Ils peuvent perturber la communication et créer des malentendus entre les membres de l’équipe, voire provoquer chez certains le sentiment d’être isolé et de ne pas

**Réponses**

1. **Pourquoi les conflits sont normaux dans les relations humaines ?**
2. **Quelle différence faites-vous entre un conflit organisationnel et un conflit hiérarchique ?**
3. **Citez un exemple de conflit de valeur**