

Journée régionale d'étude et de perfectionnement de l'ALIBODE - Samedi 12 octobre 2019

# Les conflits dans les organisations (1)

*Gilles HENRY*

*Docteur en sociologie de l'Université de Lorraine*

*Président de GCMH CONSEIL*

*R&D en Sciences Humaines et Sociales*

*[gcmh.conseil@free.fr](mailto:gcmh.conseil@free.fr)*

# Les conflits dans les organisations (2)

## Plan de l'intervention :

- I) *Qu'est-ce qu'une organisation ?*
- II) *Qu'est-ce qu'un problème ?*
- III) *Qu'est-ce qu'un conflit ?*
- IV) *La gestion des conflits et des crises dans les organisations*
- V) *La résolution des conflits et des crises dans les organisations*

# Les conflits dans les organisations (3)

1) Qu'est-ce qu'une organisation ? (Sources : CROZIER, FRIEDBERG, 1977)

► Une organisation est une réponse à une question centrale :

A quelles conditions et aux prix de quelles contraintes, l'action collective, c'est-à-dire, l'action organisée des humains est-elle possible ?

- En fait, l'action collective n'est pas un phénomène naturel, c'est un construit social.
- En d'autres termes, nos modes d'action collective ne sont pas « naturels ». Ils ne sont rien d'autre que des solutions toujours spécifiques que des acteurs autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées, pour résoudre les problèmes posés par l'action collective, et notamment le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes.

# Les conflits dans les organisations (4)

1) Qu'est-ce qu'une organisation ? (Sources : CROZIER, FRIEDBERG, 1977)

- ▶ Lesdites solutions impliquent une structuration humaine, c'est-à-dire, un minimum d'organisation (textes de loi + réglementations spécifiques à chaque type d'organisation) visant à orienter les comportements des acteurs et à circonscrire leurs libertés et leurs capacités d'actions. On ne peut pas faire tout et n'importe quoi.
- ▶ Tout entreprise humaine repose sur un minimum d'intégration des comportements des individus ou groupes, c'est le prix à payer pour son développement.
- ▶ Aux textes de loi encadrant l'activité, s'ajoutent des réglementations codifiant les pratiques professionnelles de certaines activités, et les modalités de coopération entre les différentes catégories de professionnels.
- ▶ Les organisations aussi structurées soient-elles dans les solutions visant à codifier les coopérations indispensables entre les différentes catégories de professionnels, ne peuvent tout prévoir.

# Les conflits dans les organisations (5)

II) Qu'est-ce qu'un problème ? (Sources : CROZIER, FRIEDBERG, 1977)

- ▶ Un problème est une « situation difficile à laquelle on est confronté » (Larousse, 2010)
- ▶ Tout problème matériel comporte toujours une part appréciable d'incertitude et d'indétermination, quant aux modalités concrètes de sa solution.
- ▶ L'incertitude constitue une ressource fondamentale pour qui sait la contrôler dans le cadre d'une négociation.
- ▶ S'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs négociations et autres tractations avec ceux qui en dépendent.
- ▶ Dans toute organisation, les rapports des acteurs individuels ou collectifs s'inscrivent dans un champ inégalitaire, structuré par des relations de pouvoir et de dépendance.
- ▶ Aussi lourdes soient les contraintes qui s'imposent aux acteurs d'une organisation, ces derniers disposent toujours d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres.

# Les conflits dans les organisations (6)

## III) Qu'est-ce qu'un conflit ?

- ▶ « *Le conflit est une opposition de sentiments, d'opinions entre des personnes ou des groupes* » (Larousse, 2010).
- ▶ Le terme « conflit » est couramment associé à désaccord, discorde, lutte, opposition, tiraillement, conflagration, voire guerre, etc.
- ▶ Plus simplement, on peut dire que le terme « conflit » exprime un désaccord entre deux ou plusieurs parties, personnes ou groupes, lorsque ce désaccord est vécu par l'une ou l'autre partie, comme un rapport de forces.
- ▶ Les causes du conflit sont aussi variées que le champ de l'activité humaine, à savoir, économique, politique, social, ethnique, culturel, etc. qui peuvent être regroupées dans trois grands ensembles : les conflits de besoins (à propos d'objets précis), les conflits d'intérêts (questions de pouvoir, de sentiment, d'appartenance, ...) et conflits de valeurs (relatifs au système de croyance de l'individu).
- ▶ Un monde sans conflit n'existe pas.
- ▶ Pour Thomas Gordon (1990) : « Les conflits deviennent, pour la plupart des gens, des luttes de pouvoir dans lesquelles il y a un gagnant et un perdant. Inévitablement, les relations en souffrent. Cette expérience négative presque universellement vécue, s'explique facilement. D'un bout à l'autre de leur vie, dans la plupart des relations, les gens ont employé (ou ont été victimes) des méthodes gagnant-perdant pour résoudre un conflit ».
- ▶ *A la différence du conflit, le litige a une connotation juridique. Il s'agit d'une « contestation donnant lieu à un procès ou un arbitrage » (Larousse, 2010).*

# Les conflits dans les organisations (7)

## IV) La gestion des conflits et des crises dans les organisations :

- ▶ Autant le conflit suppose la rencontre de sentiments, d'idées ou d'intérêts opposés, autant la crise se rapporte à un moment paroxystique durant lequel un ensemble de dysfonctionnements vient perturber l'organisation, à tel point qu'il faut apporter des solutions immédiates. La crise est indissociable des notions d'urgence, d'instabilité et de nécessité.
- ▶ La crise est liée à trois caractéristiques : la mise en danger des objectifs de l'organisation, la nécessité de prendre des décisions très rapidement et l'aspect surprenant et inattendu de l'évènement déclencheur, parce qu'il n'a pas été anticipé (Hermann C., 1963).
- ▶ Il existe quatre types de crise organisationnelle : conventionnelle, inattendue, insurmontable et fondamentale. ... **Nous n'avons pas le temps d'approfondir !!!**
- ▶ Le management des situations de crise est un processus en cinq étapes : détection, prévention et anticipation de la crise éventuelle, minimisation des effets de la crise, reprise du cours normal de l'activité, retour d'expérience (apprentissage).

# Les conflits dans les organisations (8)

## IV) La gestion des conflits et des crises dans les organisations :

- Paty E. (2009) identifie dix types de conflits dans les organisations :

Types de conflit	Origines possibles du conflit
01) Conflit lié au pouvoir	Hiérarchie, pouvoir et contrôle sur autrui
02) Conflit lié aux besoins	Besoins psychologiques, de sécurité, de reconnaissance, etc.
03) Conflit lié aux valeurs	Nature des achats (équitable, etc.), différences culturelles
04) Conflit lié aux ressources	Matériel, espace, etc.
05) Conflit lié aux relations	Rapports interpersonnels
06) Conflit de tâche	Contenu et objectifs de travail
07) Conflit de procédé	Manière dont le travail est effectué
08) Conflit instrumental	Dimensions relationnelles, techniques ou structurelles du conflit
09) Conflit socio-émotif	Dimensions affectives, émotionnelles et irrationnelles
10) Conflit de pouvoir	Lutte, établissement de statuts, de hiérarchie, de rapports d'influence

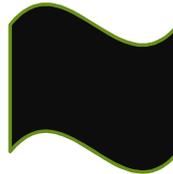
# Les conflits dans les organisations (9)

## IV) La gestion des conflits et des crises dans les organisations :

- ▶ Au regard de leur forme, les conflits peuvent être identifiés autour de deux dichotomies :

### Conflit constructif

Conflit permettant d'éviter les futurs conflits en instaurant un climat de coopération pour faciliter l'émergence de solutions.

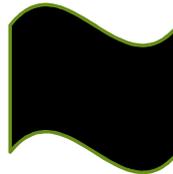


### Conflit destructif

Entraînement dans un mécanisme de compétition à outrance.

### Conflit ouvert ou déclaré

Conflit explicite, verbalisé et mis en place publique.



### Conflit latent ou larvé

Conflit étouffé pour diverses raisons qui se traduit par des manifestations indirectes (absentéisme, stress, retards, non-qualité, etc.)

# Les conflits dans les organisations (10)

## V) La résolution des conflits et des crises dans les organisations :

### ▶ La résolution des conflits passe par cinq voies possibles :

VI) 1) La voie hiérarchique (décision autoritaire) : la résolution est rapide, mais avec un risque de persistance de conflit latent.

VII) 2) L'arbitrage : désignation d'un tiers, mais dans le cas d'une nécessaire bonne volonté des parties en conflit.

VIII) 3) La conciliation : processus le plus souvent informel, avec ou sans la présence d'un tiers, par lequel des parties tentent de rapprocher leur point de vue afin de trouver une solution au conflit qui les oppose.

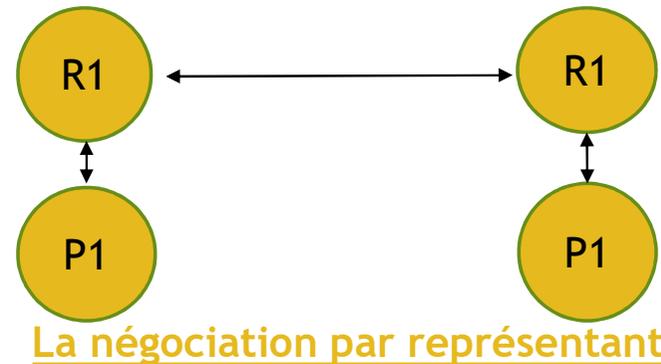
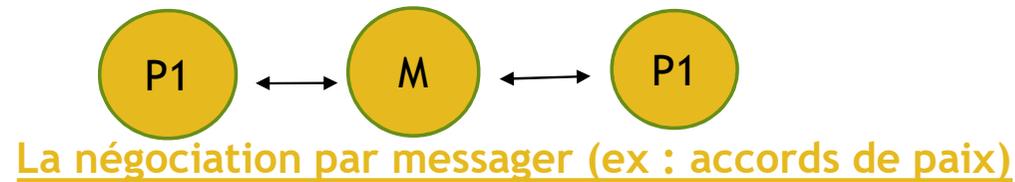
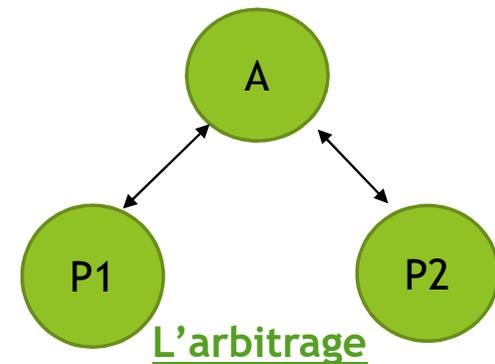
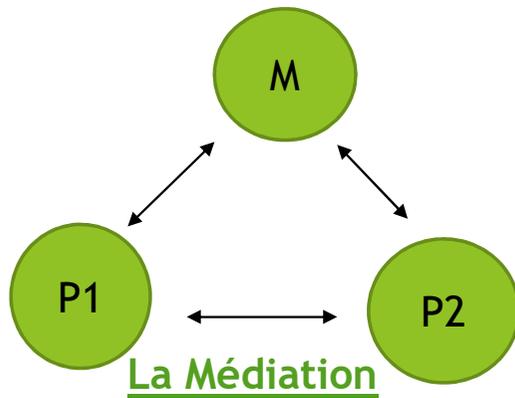
IX) 4) La négociation : compromis qui peut être « gagnant-gagnant » ou « gagnant-perdant ».

X) 5) La médiation : désignation d'un médiateur qui amène les protagonistes à trouver eux-mêmes une solution à leur conflit, avec une logique « gagnant-gagnant ».

# Les conflits dans les organisations (11)

## V) La résolution des conflits et des crises dans les organisations :

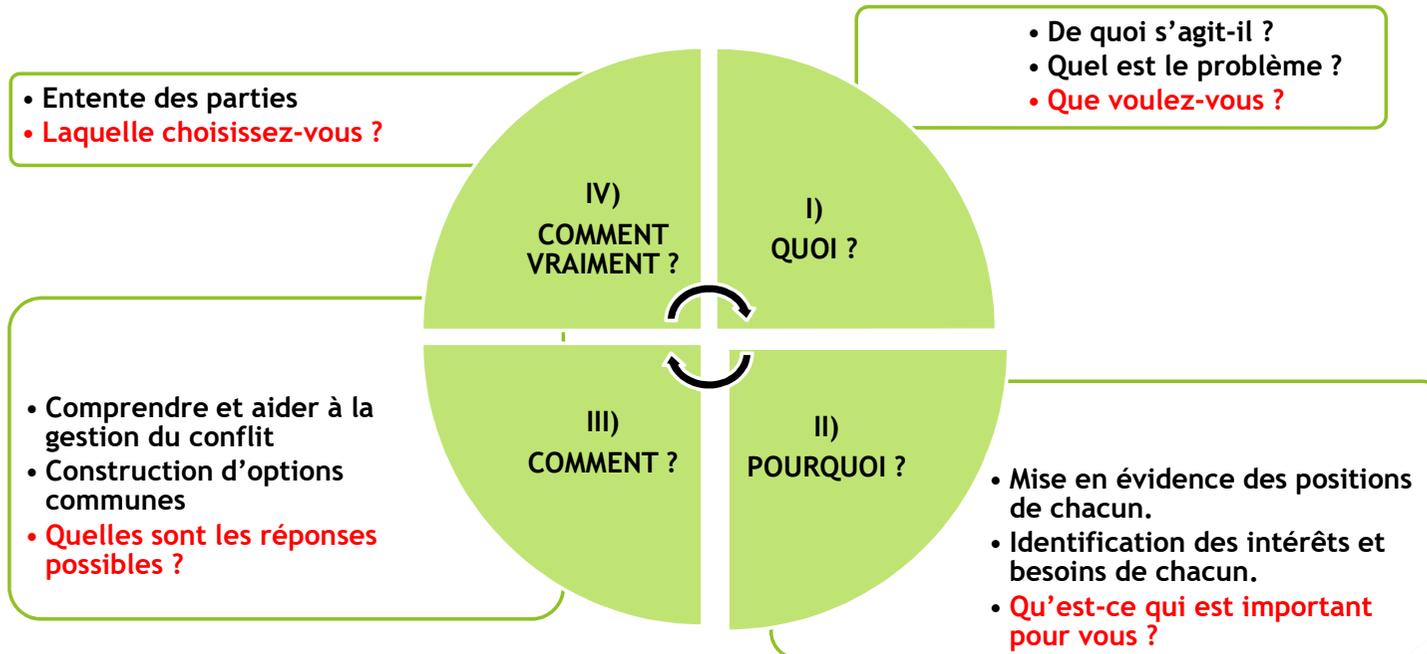
### ► Les principaux modes alternatifs de résolution des conflits, très schématiquement :



# Les conflits dans les organisations (12)

VI) Le processus de médiation : (Sources : Fiutak T., 2009 - Fischer R, Ury W, 1982)

► Quatre questions : **Quoi ? - Pourquoi ? - Comment ? - Comment vraiment ?**



# Les conflits dans les organisations (13)

VI) Le processus de médiation : (Sources : Fiutak T., 2009 - Fischer R, Ury W, 1982)

► En d'autres termes :

► PROBLEME (P)

PROBLEME : QUEL EST LE PROBLEME ?

► INCOMPREHENSION (I)

INCOMPREHENSION : A QUEL NIVEAU SE SITUE L'INCOMPREHENSION ?

► DESACCORD (D)

DESACCORD : SUR QUOI PORTE LE DESACCORD ?

► CONFLIT (C)

CONFLIT : QUI EST EN CONFLIT ?



# Les conflits dans les organisations (14)

## Quelques références bibliographiques :

- ▶ Bayda B., Bisot A-C, Boulbot G., Gagnaire G. (Sous la direction de) (1997), *Conflit, mettre hors-jeu la violence*, Chronique sociale, Paris.
- ▶ Bonafé-Schmidt J-P (1992), *La médiation, une justice douce*, Syros-Alternative, Paris.
- ▶ Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- ▶ Dupuy F. (2011), *Lost in management*, Le Seuil, Paris.
- ▶ Dupuy F. (2015), *La faillite de la pensée managériale - Lost in management 2*, Le Seuil, Paris.
- ▶ Fischer R., Ury W. (1982), *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, Paris.
- ▶ Fiutak T. (2009), *Le médiateur dans l'arène : réflexion sur l'art de la médiation*, Erès, Paris.
- ▶ Guillaume-Hofnung M. (1995), *La médiation, Que sais-je ?*, PUF, Paris.
- ▶ Gordon T. (1990), *Cadres et dirigeants efficaces*, Belfond, Paris.
- ▶ Le Goff J-P. (2003), *Les illusions du management - Pour le retour du bon sens*, La Découverte, Paris.

# Les conflits dans les organisations (15)

## Etude de cas :

### ▶ Une question centrale :

▶ La survenue d'une « intervention urgente » dans les plannings déjà chargés des blocs opératoires, est-elle constitutive d'un problème au point qu'un conflit puisse naître entre tous les protagonistes concernés par cette nécessité de devoir s'organiser pour prendre en compte cette urgence ?

▶ Si oui, il nous faudrait reprendre le processus décliné dans la diapositive n° 13, pour que chacun des protagonistes concernés par cette question centrale, puisse répondre à ces quatre sous-questions, de son point de vue :

▶ Si problème, il y a, quel est-il ?

▶ Si incompréhension, il y a sur la nécessité de devoir déplacer une intervention déjà programmée pour faire face à l'urgence, à quel niveau se situe-t-elle ?

▶ Si désaccord il y a sur la nécessité de devoir déplacer une intervention déjà programmée pour faire face à l'urgence, sur quoi porte-t-il ?

▶ Si conflit il y a, qui est en conflit avec qui ? Le conflit est-il ouvert ou latent ?