# Gérer et prévenir les conflits en milieu professionnel

ÉCOLE DE RÉFÉRENCE
CONSEILLER DE CONFIANCE

Christophe FEIGUEUX
Directeur du Pôle Stratégie et Performance
Journée des REPH – Hôpital Lyon SUD
5 décembre 2024

CNEH - Centre National de l'Expertise Hospitalière
3 rue Danton 92240 Malakoff - Tél. 01 41 17 15 15 - Fax : 01 41 17 15 32
www.cneh.fr

# Sommaire

1. Qu’est-ce qu’un conflit ?
2. Différence entre conflit et problème
3. Les enjeux d’un conflit
4. Les caractéristiques d’un conflit
5. Les émotions face au conflit
6. Les conditions de résolution
7. Les stratégies de gestion d’un conflit
8. Une méthode d’analyse simple et efficace

# 1 Qu’est-ce qu’un conflit ?

# Le conflit : Définition

Le **conflit** est une **situation de désaccord ou d'opposition** entre deux ou

plusieurs parties, qu'elles soient des individus, des groupes ou des

nations, en raison de **divergences d'intérêts, de valeurs, d'opinions**

**ou d'objectifs**.

Le conflit peut se manifester sous différentes formes, allant du simple

débat ou tension à des affrontements plus violents.

# Les différents types de conflit

Il existe plusieurs types de conflits :

1. **Conflit interpersonnel**: Un désaccord personnelle ou professionnelle. entre deux personnes sur une question
2. **Conflit intrapersonnel** : Une lutte interne chez une personne, souvent liée à des dilemmes ou des choix difficiles.

3. **Conflit intergroupe** : Une opposition entre différents groupes (par exemple, des groupes sociaux, politiques ou religieux).

4. **Conflit international** : Un désaccord ou un affrontement entre deux ou plusieurs pays, qui peut mener à des tensions diplomatiques ou des guerres.

**Les causes des conflits peuvent être variées, comme la compétition pour des ressources, des valeurs différentes, des perceptions ou des ambitions incompatibles. Le conflit peut être résolu par la négociation, la médiation, ou parfois par l'imposition d'une solution par la force ou la loi.**

©CNEH

# Les différentes natures de conflit

- Les conflits d'intérêts
- Les conflits de valeurs
- Les divergences techniques
- Les conflits relationnels

# 2 Différence entre conflit et problème ?

# Différence entre conflit et problème (1/7) ?

**La différence entre un conflit et un problème** réside principalement dans la **nature des interactions et des dynamiques** qu'ils impliquent, bien que ces termes soient souvent confondus.

# Différence entre conflit et problème (2/7) ?

## 1. Nature de l'opposition

- **Conflit** : Un conflit implique une **opposition active** entre deux ou plusieurs parties, qu'il s'agisse de personnes, de groupes, d'organisations ou de pays. Cet affrontement peut être dû à des **intérêts divergents, des valeurs contradictoires, ou des perceptions incompatibles**. Il y a souvent des émotions intenses comme la colère, le ressentiment ou la frustration. Par exemple, deux collègues peuvent entrer en conflit sur la meilleure façon de gérer un projet.

- **Problème :** Un problème est une **situation difficile** ou un **obstacle à résoudre**, mais il n'implique pas nécessairement une opposition entre des individus. Un problème est souvent **technique, logique ou situationnel**, et sa résolution dépend de la recherche de solutions ou de décisions. Par exemple, une machine défectueuse ou une tâche complexe sont des problèmes qui peuvent être résolus par des moyens rationnels, sans besoin de confrontation entre parties.

# Différence entre conflit et problème (3/7) ?

## 2. Intervention des émotions

- **Conflit** : Les conflits sont **souvent chargés émotionnellement**, car ils touchent des intérêts personnels, des valeurs ou des relations interpersonnelles. La gestion des émotions est cruciale pour résoudre un conflit.

- **Problème** : Les problèmes sont généralement plus **rationnels et objectifs**. Ils demandent une **analyse et une résolution logique**. Les émotions peuvent être présentes dans la perception d'un problème, mais elles ne sont pas aussi déterminantes que dans un conflit.

# Différence entre conflit et problème (4/7) ?

### 3. Types de relations impliquées

- **Conflit** : Il survient lorsqu'il y a une **interaction directe ou indirecte entre des parties**, souvent avec des désaccords profonds ou des ambitions contradictoires. Il peut concerner des personnes, des groupes, des entreprises ou des nations.

- **Problème** : Un problème peut exister sans qu'il y ait un **désaccord entre des individus**. Il peut être un défi personnel ou professionnel à surmonter sans qu'il y ait d'opposition. Par exemple, un problème mathématique ou technique est un défi à résoudre sans interaction conflictuelle.

# Différence entre conflit et problème (5/7) ?

## 4. Mode de résolution

- **Conflit** : La résolution d'un conflit nécessite souvent **médiation, négociation, compromis ou arbitrage**. Cela implique de gérer les relations entre les parties pour apaiser les tensions et parvenir à une solution qui satisfait tout le monde.

- **Problème** : La résolution d'un problème demande généralement une **approche analytique ou technique**. Il s'agit de trouver la meilleure solution parmi plusieurs options sans avoir à gérer des relations humaines complexes. Par exemple, résoudre un problème de logistique peut impliquer une réorganisation ou l'application de solutions pratiques.

# Différence entre conflit et problème (6/7) ?

## 5. Exemples

- **Conflit** : Un conflit survient quand deux personnes sont en désaccord sur la manière de partager une ressource limitée (par exemple, un budget ou un espace de travail). La dispute qui s'ensuit est un conflit.

- **Problème** : Un problème se présente lorsque vous devez accomplir une tâche avec des ressources limitées ou face à des difficultés externes, sans forcément qu'il y ait de confrontation avec d'autres personnes. Par exemple, comment optimiser l'utilisation d'un budget limité pour un projet donné est un problème.

# Différence entre conflit et problème (7/7) ?

**En conclusion…**

- **Conflit** : Opposition active entre des personnes ou des groupes, avec des intérêts ou des valeurs divergents, et impliquant des émotions fortes.

- **Problème** : Situation difficile ou défi à résoudre, souvent technique ou logique, sans nécessairement d'oppositions ou de tensions entre les parties.

**En conclusion, le conflit est centré sur les relations humaines et les désaccords, tandis que le problème est généralement une difficulté à résoudre par la réflexion et la prise de décision, souvent de manière plus objective.**

# 3 Les caractéristiques d’un conflit

# Les enjeux d'un conflit

Les **enjeux d'un conflit** désignent les éléments essentiels que les parties concernées cherchent à défendre, à obtenir ou à préserver à travers leur opposition.

Ces enjeux peuvent varier en fonction de la nature du conflit (interpersonnel, organisationnel, international, etc.), et ils sont souvent liés à des **intérêts matériels, émotionnels, ou symboliques**.

# Les enjeux d’un conflit

1. Enjeux matériels ou économiques
2. Enjeux de pouvoir et de contrôle
3. Enjeux relationnels et émotionnels
4. Enjeux symboliques et idéologiques
5. Enjeux d'image et de réputation
6. Enjeux légaux et juridiques
7. Enjeux de temps et d'urgence
8. Enjeux de coopération et d’interdépendance

# Les enjeux d’un conflit

## En conclusion

Les **enjeux d'un conflit** peuvent être variés et recouvrent des aspects matériels, émotionnels, symboliques, idéologiques, légaux et temporels. Ils peuvent concerner des intérêts immédiats (comme l'argent ou le pouvoir) ou des questions plus profondes (comme l'identité, les valeurs ou la réputation).

Comprendre ces enjeux est essentiel pour gérer et résoudre efficacement un conflit, car ils déterminent souvent la nature des concessions que chaque partie est prête à faire, ainsi que les solutions qui pourraient être acceptables.

# 4 Les caractéristiques d’un conflit

# Le conflit : Les caractéristiques du conflit

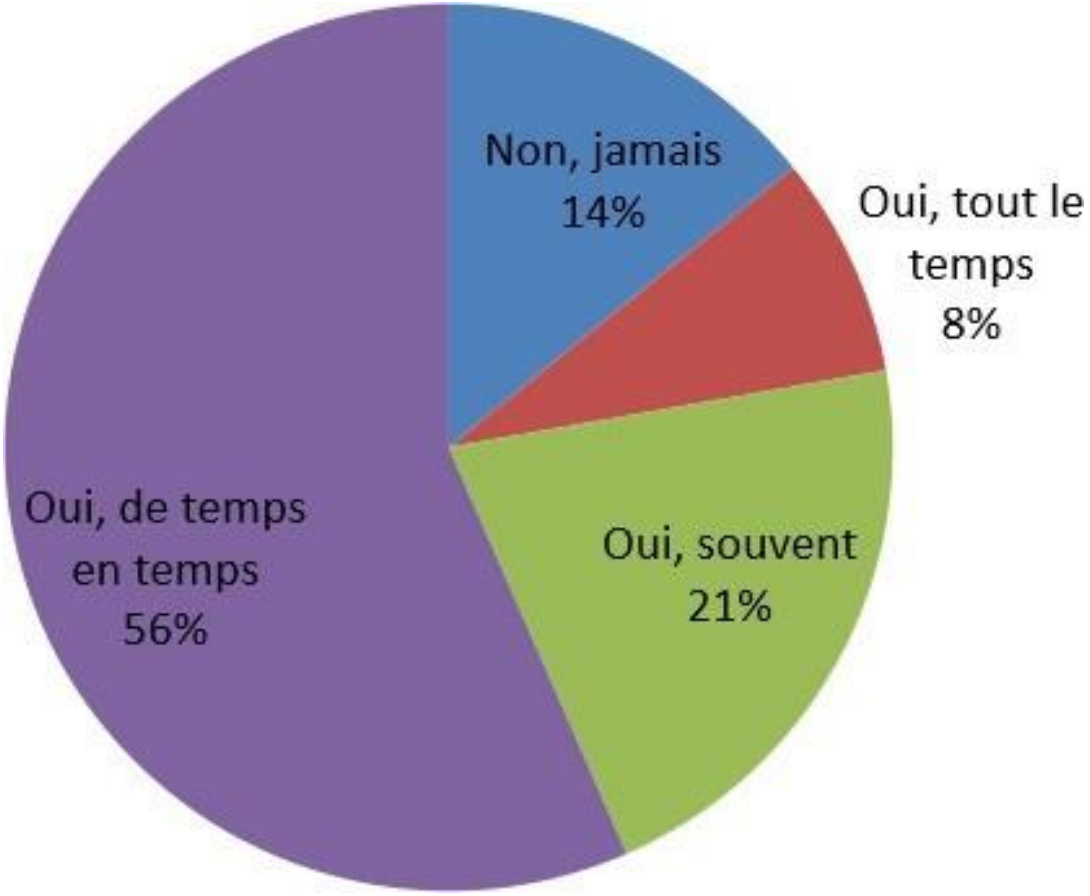
- **Opposition d'intérêts** : Les parties en conflit ont des objectifs ou des besoins incompatibles
- **Emotions fortes** : Souvent accompagnées de frustration, colère ou ressentiment
- **Interaction** : Le conflit implique une interaction directe ou indirecte entre les parties
- **Tension et escalade** : Un conflit peut s'aggraver avec le temps s'il n'est pas géré

Un conflit peut être destructeur, mais il peut aussi être **une source de changement et d'innovation**, lorsqu'il est bien géré et qu'il conduit à des **solutions créatives et bénéfiques pour toutes les parties.**

©CNEH

# 5 Les émotions face au conflit

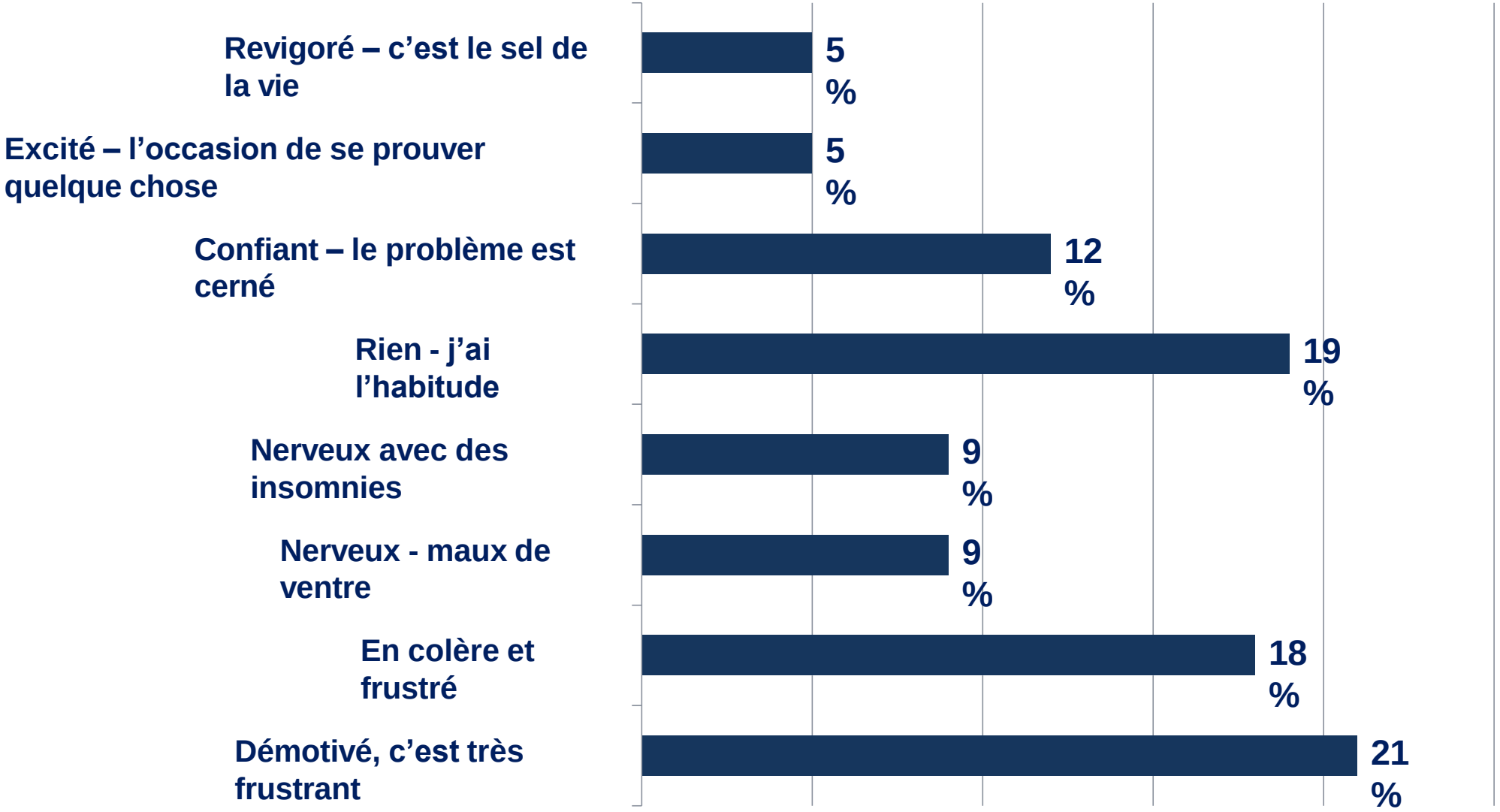
# Le conflit, un phénomène courant




Pourcentage des personnes confrontées à des conflits au travail

# Comment vous sentez-vous face au conflit ?

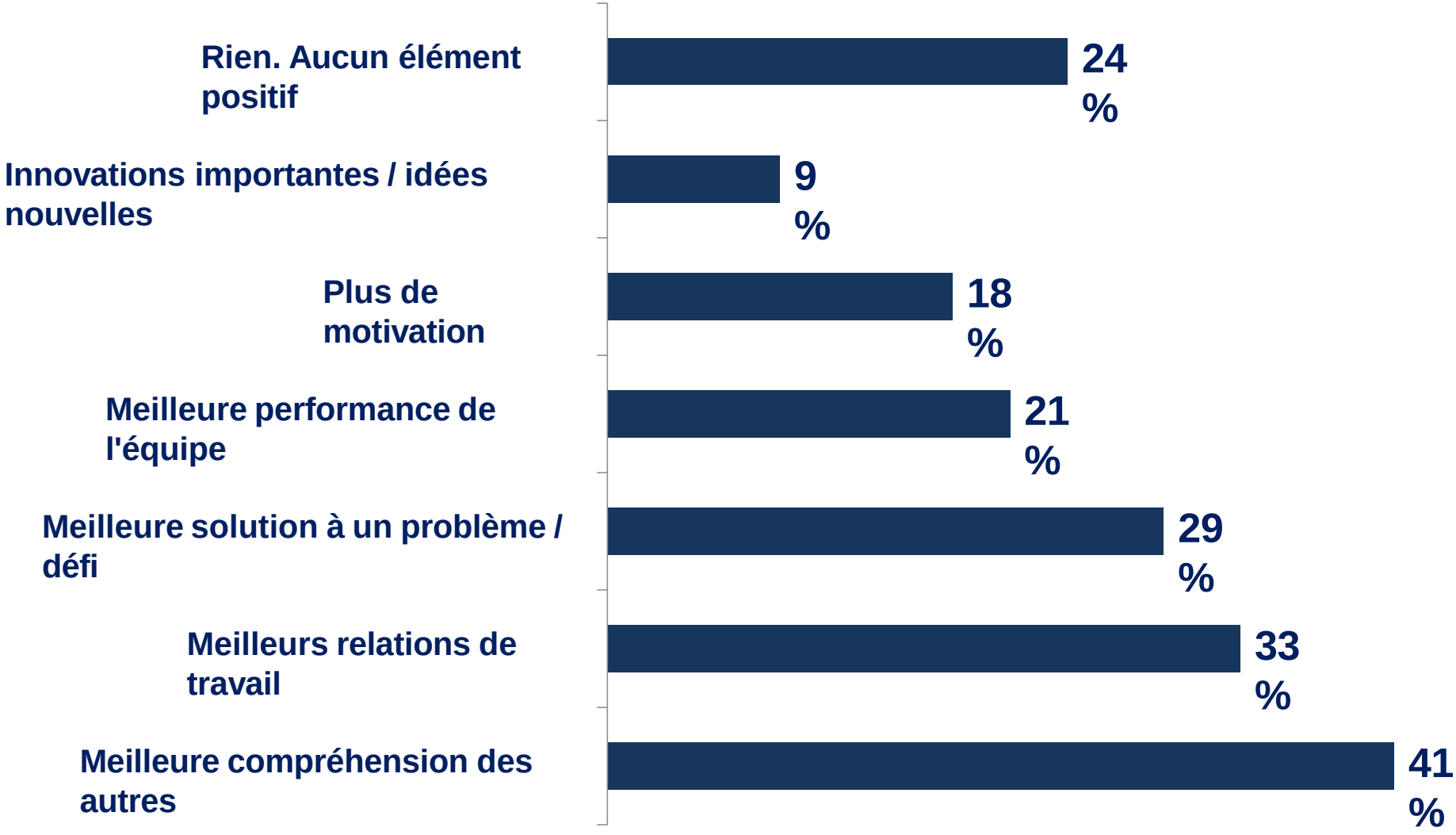
**(sur 5 000 personnes en entreprise en Europe et USA)**




©CNEH

# Quels résultats positifs peut-on tirer des conflits ?

## (sur 5 000 personnes en entreprise en Europe et USA)




©CNEH

# 6 Les conditions de résolution

# Les conditions de résolution d'un conflit (1/7)

La résolution d'un conflit nécessite la mise en place de **conditions favorables** pour **apaiser les tensions** et trouver une solution qui **convienne à toutes les parties impliquées.**

Les conditions d'une résolution pacifique et efficace :

1. **La volonté des parties de résoudre le conflit**

- **Engagement mutuel** : Les parties doivent être prêtes à dialoguer et à s'engager dans un processus de résolution. Sans volonté des protagonistes de trouver une solution, les efforts risquent d'échouer.

- **Reconnaissance du conflit** : Chaque partie doit reconnaître l'existence du conflit et souhaiter sa résolution

# Les conditions de résolution d’un conflit (2/7)

## 2. Une communication ouverte et honnête

- **Écoute active** : Il est essentiel que chaque partie soit prête à écouter les points de vue et les préoccupations de l'autre, sans interruption ni jugement.

- **Expression des besoins** : Chacune des parties doit pouvoir exprimer clairement ses intérêts, ses besoins et ses attentes pour éviter les malentendus.

- **Absence de comportements agressifs** : Il est crucial d’éviter les attaques personnelles, les jugements ou les propos menaçants qui peuvent envenimer la situation.

# Les conditions de résolution d'un conflit (3/7)

## 3. Une confiance mutuelle

- **Établissement de la confiance** : La confiance doit être restaurée ou renforcée entre les parties, car elle est nécessaire pour instaurer un dialogue constructif.

- **Sécurité** : Les parties doivent se sentir en sécurité pour exprimer leurs opinions sans crainte de représailles ou de pressions.

## 4. Neutralité et impartialité

- **Intervention d'un tiers neutre (facultatif)** : Parfois, un médiateur ou un arbitre neutre peut être utile pour faciliter la communication, garantir que toutes les voix sont entendues et proposer des solutions objectives.

- **Impartialité** : Le médiateur, s'il y en a un, doit être impartial pour ne favoriser aucune des parties et inspirer confiance dans le processus de résolution.

# Les conditions de résolution d'un conflit (4/7)

## 5. La compréhension des causes profondes du conflit

- **Analyse des causes** : Les parties doivent prendre le temps d'explorer les causes sous-jacentes du conflit pour comprendre ce qui a conduit à la situation de désaccord. Résoudre seulement les symptômes sans traiter les causes profondes risque de conduire à des conflits futurs.

- **Reconnaissance des intérêts communs** : Identifier les objectifs ou intérêts partagés peut aider à favoriser la coopération.

## 6. Capacité à faire des compromis

- **Flexibilité** : Les parties doivent être prêtes à adapter leurs positions, faire des concessions et chercher des compromis qui respectent les besoins fondamentaux de chacun.

- **Équité** : Les solutions doivent être perçues comme justes pour toutes les parties, afin de prévenir l'apparition de ressentiment.

# Les conditions de résolution d'un conflit (5/7)

## 7. Gestion des émotions

- **Contrôle émotionnel :** Il est important que les parties impliquées soient capables de gérer leurs émotions, notamment la colère, la frustration ou la tristesse, afin que ces sentiments ne dominent pas le processus de résolution.

- **Recours à un espace neutre :** Lorsque la situation est trop tendue, il peut être utile de choisir un environnement ou un cadre neutre pour les discussions afin de réduire la charge émotionnelle.

## 8. Temps et patience

- **Processus progressif :** Résoudre un conflit peut prendre du temps, surtout si les tensions sont élevées. La patience est donc essentielle pour permettre aux solutions d'émerger naturellement.

- **Éviter la précipitation :** Vouloir trouver une solution trop rapidement peut négliger des aspects importants du conflit et conduire à une résolution superficielle et à une frustration des acteurs.

# Les conditions de résolution d'un conflit (6/7)

## 9. Cadre juridique ou organisationnel

- **Respect des règles et des lois :** Si le conflit a un aspect juridique, les lois et les règlements doivent être respectés. Un cadre légal ou organisationnel peut offrir des repères objectifs et une méthode pour résoudre le conflit.

- **Respect des engagements :** Une fois une solution trouvée, les parties doivent être prêtes à respecter les accords conclus.

## 10. Suivi et évaluation

- **Suivi des accords :** Après la résolution du conflit, il est important de suivre la mise en œuvre des accords pour s'assurer qu'ils sont respectés et que le conflit ne ressurgit pas.

- **Évaluation des solutions :** Analyser les résultats à long terme de la résolution permet de s'assurer que la solution est durable et que les relations entre les parties s'améliorent.

# Les conditions de résolution d’un conflit (7/7)

En somme, la résolution d’un conflit repose sur la communication, la

compréhension, la confiance et la volonté des parties de

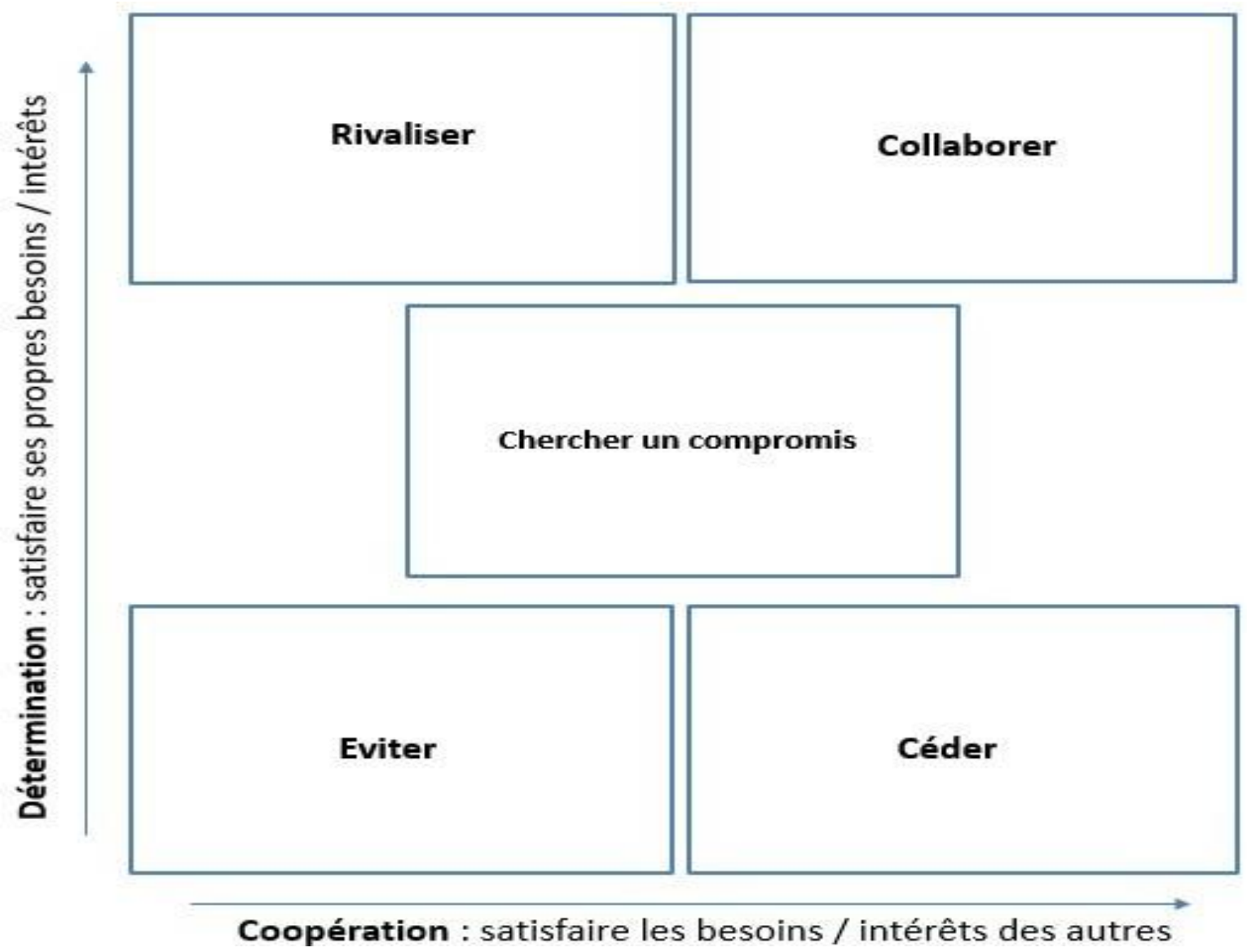
coopérer pour trouver une solution.

Ces conditions permettent de réduire les tensions et de parvenir à une

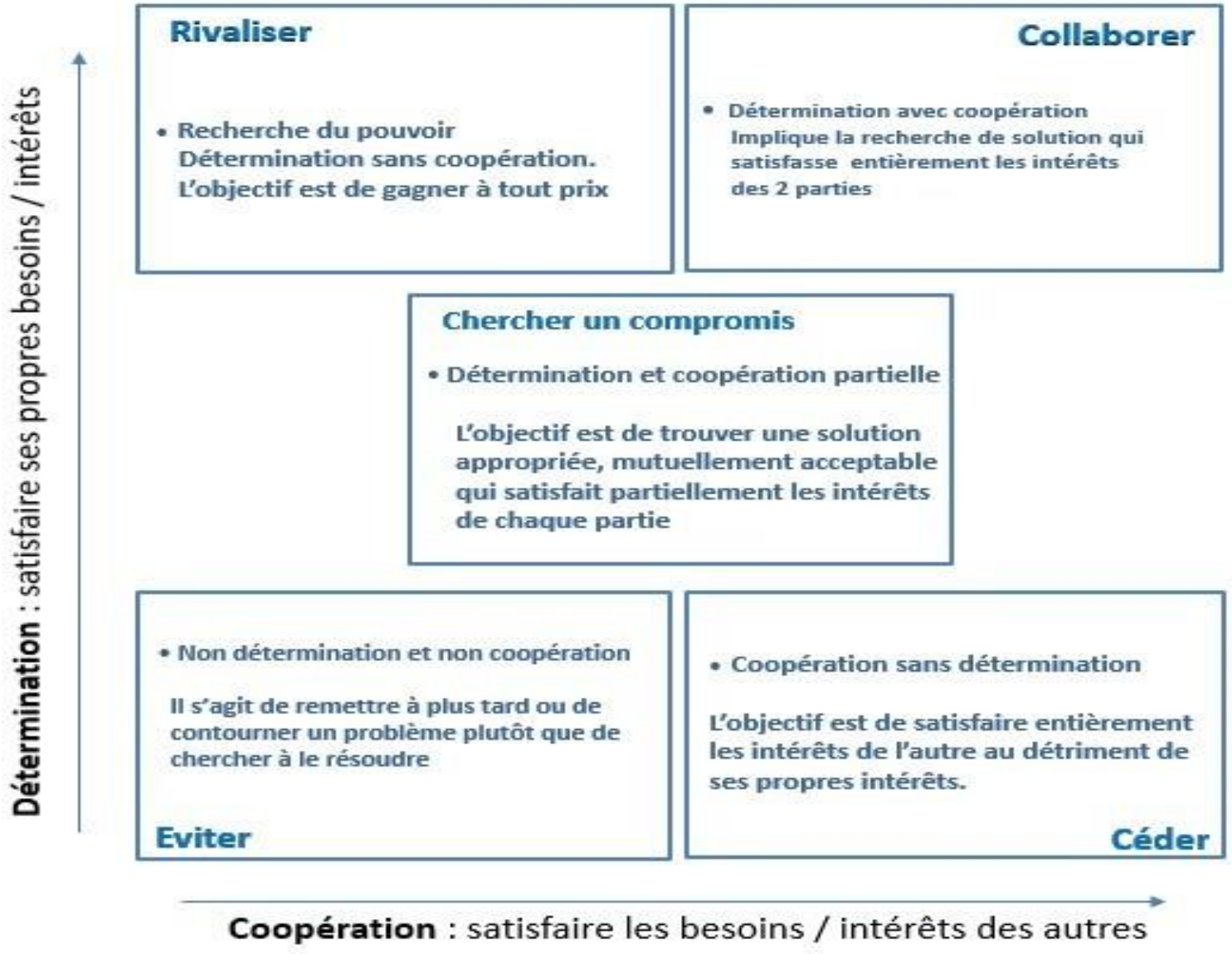
résolution pacifique et durable.

# 7 Les 5 stratégies de gestion des conflits

# Selon Thomas Kilmann, il existe 5 modes de résolution des conflits



# Selon Thomas Kilmann, il existe 5 modes de résolution des conflits




©CNEH

# Décider du mode le plus adapté

- Tout le monde utilise les 5 modes mais avec une préférence pour l'un ou l'autre
- Le mode privilégié dépend de notre aisance dans celui-ci et des besoins de la situation
- Toutes les stratégies utilisées de manière appropriées peuvent être efficaces

**Pour chacun des 5 modes, des exemples de situations pour lesquelles ils sont à privilégier, les compétences qui en garantissent le succès, les impacts d'une sur ou sous utilisation.**

# Stratégie d'évitement (1/5)

**Utile :**

- Pour des problèmes sans importance
- Comme étape intermédiaires quand tensions sont fortes
- Pour gagner du temps (ex : des infos complémentaires sont nécessaires)
- Lorsque l'on a peu de contrôle ou de pouvoir
- Lorsqu'une autre personne doit prendre la responsabilité de la résolution du problème
- Lorsque la question est symptomatique d'un problème de fond

**Compétences nécessaires :**

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

**Impact d'une surutilisation :**

- Occasion ratée d'apporter sa contribution
- Décision prise par défaut à votre place
- Les problèmes non résolus peuvent s'amplifier ou détériorer les relations

**Impact d'une 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 de la délégation

# Céder (2/5)

**Utile pour :**

- Se montrer compréhensif et loyal
- Encourager la prise de risque et de responsabilité
- Se montrer bienveillant et rendre service aux autres
- Préserver l'harmonie et minimiser les conflits

**Compétences nécessaires :**

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

**Impact d'une surutilisation :**

- Les autres peuvent sous-estimer la valeur de vos contributions
- Sphère d'influence limitée
- Manque de limites claires pour les autres qui peuvent croire pouvoir tout se permettre, tout avoir

**Impact d'une sous-utilisation :**

- Découragement et manque relationnel, les autres pouvant se sentir exclus et dévalorisés
- Peut amplifier le conflit
- Energie dépensée à se battre pour des causes perdues

# Rivaliser (3/5)

**Utile pour :**

- Lorsqu'une décision rapide est requise
- Lorsque des décisions impopulaires doivent être prises
- Lorsque l'on est sûr d'avoir raison
- Pour les questions d'importance majeure
- Pour se protéger, se défendre, dans un environnement fortement compétitif

**Compétences nécessaires :**

- A l'aise pour débattre et argumenter
- A l'aise pour utiliser sa position afin d'influencer les autres
- Exprimer ses opinions avec détermination
- Défendre pied à pied, ses positions si nécessaire

**Impact d'une surutilisation :**

- Risque d'être entouré par des suiveurs
- Manque de feedback de la part des autres
- Occasions ratées d'apprendre des autres
- Faible niveau de responsabilisation des autres

**Impact d'une sous-utilisation :**

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

# Stratégie de collaboration (4/5)

**Utile :**

- Quand les 2 aspects du problème sont importants
- Pour comprendre une autre façon de voir les choses
- Pour trouver une solution innovante à un problème complexe
- Pour créer l'adhésion, amorcer la discussion et encourager la participation
- Améliorer une situation difficile.

**Compétences nécessaires :**

- Être à l'écoute des autres et 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

**Impact d'une surutilisation :**

- Perte de temps pour traiter les questions banales
- Responsabilités diffuses pouvant impliquer qu'il n'y a personne pour rendre des comptes ou assumer la responsabilité

**Impact d'une 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 responsabilisation des autres
- Perte d'innovation.

# La recherche d'un compromis (5/5)

**Utile :**

- Pour résoudre des problèmes de moyenne importance
- Lorsque les 2 parties sont de force égale et résolues à soutenir des points de vue opposés
- Problèmes plus complexes
- Trouver rapidement une solution « commode »
- Lorsque rivaliser et/ou collaborer se sont avérés inefficaces

**Compétences nécessaires :**

- Qualités de négociation pour maintenir le dialogue
- Capacité à trouver un juste milieu
- Être prêt à faire des concessions
- Reconnaître la valeur des différentes options.

**Impact d'une surutilisation :**

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

**Impact d'une sous-utilisation :**

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

# Distinguer les personnes du problème

- Les facilitateurs, les négociateurs et ceux qui solutionnent les problèmes sont d'abord des personnes
- Dans tout processus de résolution, on retrouve deux types d'intérêts : le fond et la relation
- La relation a tendance à se mêler au problème
- Faire la distinction entre la relation et le fond du problème
- La prévention produit les meilleurs résultats

# 8 Une méthode d’analyse simple et efficace

# Le 4 cases

| CONSTAT | OBJECTIFS |
| --- | --- |
| • Comment ?<br>• Quand ?<br>• Qui ?<br>• Combien/conséquences ?<br>• Où ?<br>• Quoi ? | Critères et indicateurs |
| **CAUSES** | **MOYENS** |
| • Pourquoi ?<br><br>à partir d'une lecture et d'une analyse multi-causale | |

CNEH

ÉCOLE DE RÉFÉRENCE
CONSEILLER DE CONFIANCE

CNEH - Centre National de l'Expertise Hospitalière
3 rue Danton 92240 Malakoff - Tél. 01 47 17 15 15 - Fax : 01 41 17 15 32
www.cneh.fr

©CNEH