



## Comprendre les conflits entre personnes

Sébastien Diné

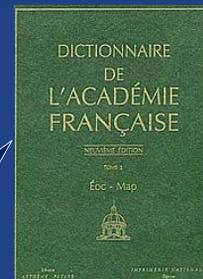
### Délimitation du concept

#### **Conflit**, n. m.

XII<sup>e</sup> siècle. Emprunté du latin *conflictus*, « lutte, combat », de *confligere*, « heurter », « se heurter ».

1. Affrontement entre des personnes ou des groupes de personnes. [...]
2. Antagonisme entre des forces contraires.  
*Conflit d'intérêts, d'idées.* [...]

(Dictionnaire de l'Académie Française, 9<sup>ème</sup> édition, 1992)

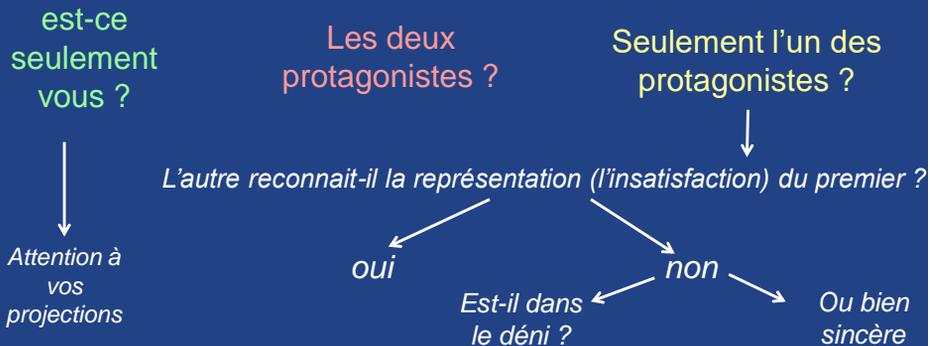


## Délimitation du concept

Le « conflit » entre personnes est un phénomène subjectif, c'est une représentation (perception) d'une situation

### ↳ Implication :

Lorsque vous observez un « conflit », assurez-vous de :  
*Qui a cette représentation (perception) de la relation ?*



## De la divergence de points de vue

### A - Notre processus de perception

#### 1) *Notre perception est sélective*

- Notre cerveau supprime l'information « inutile »
- Notre cerveau conserve l'information « utile »

Comment ce mécanisme est-il à l'œuvre lorsque je ressens un conflit vis-à-vis de quelqu'un d'autre ?

## De la divergence de points de vue

### A - Notre processus de perception

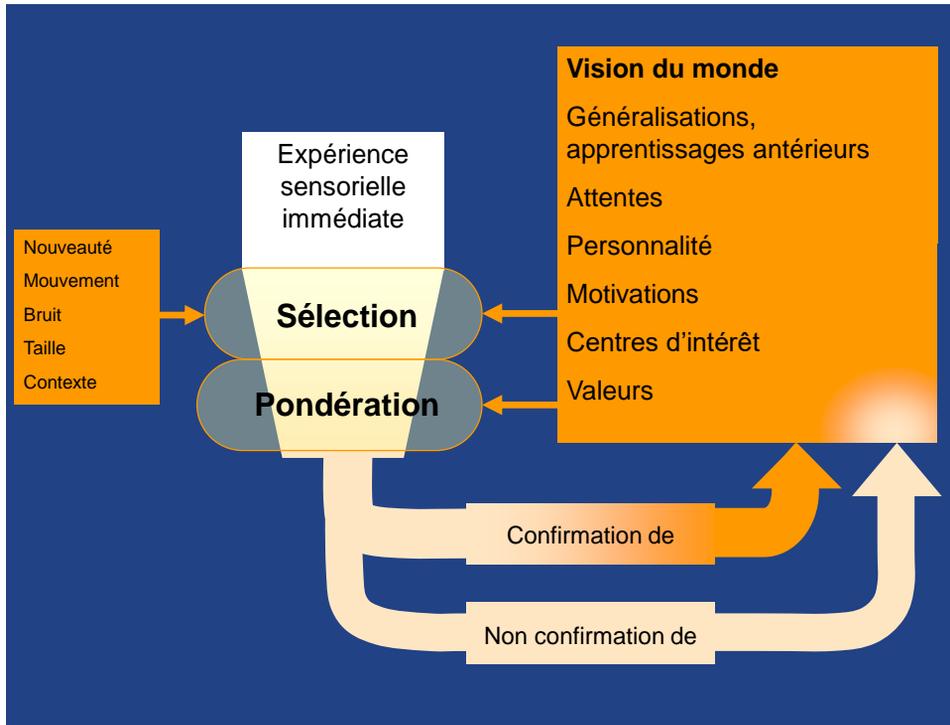
- 1) *Notre perception est sélective*
- 2) *Nous modifions (pondérons) l'information qui nous parvient*

Comment ce mécanisme est-il à l'œuvre lorsque je ressens un conflit vis-à-vis de quelqu'un d'autre ?

## De la divergence de points de vue

### A - Notre processus de perception

- 1) *Notre perception est sélective*
- 2) *Nous modifions (pondérons) l'information qui nous parvient*
- 3) *Nous relierons les éléments observés pour leur donner un sens*



## De la divergence de points de vue

### A - Notre processus de perception

- 1) *Notre perception est sélective*
- 2) *Nous modifions (pondérons) l'information qui nous parvient*
- 3) *Nous relient les éléments observés pour leur donner un sens*
- 4) *Lorsque la perception crée la réalité : la prédiction auto-réalisatrice*

ou effet « Pygmalion »

ou effet « Rosenthal »

ou l'inverse l'effet « Golem »

Comment cet effet peut-il créer une situation de conflit selon vous ?

## De la divergence de points de vue

### B - Les valeurs en question

#### 1) *Valeurs individuelles*

Convictions fondamentales d'un individu, en vertu desquelles un mode de conduite serait préférable à un autre.

Contiennent une part d'arbitraire : elles véhiculent les idées de la personne sur ce qui peut être bien, juste ou souhaitable.

## De la divergence de points de vue

### B - Les valeurs en question

#### 1) *Valeurs individuelles*

Difficile de prendre conscience de ses propres valeurs...



## De la divergence de points de vue

### B - Les valeurs en question

#### 2) Valeurs et « générations »

Pichault, F. & Pleyers, M. (2012). « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale ». *Gérer et comprendre*, n°108, ESKA.

Jeanneau, L. (2012). « La génération Y, le nouveau Gadget pour DRH ». *Alternatives Economiques*, n°318.



Myths, exaggerations and uncomfortable truths  
*The real story behind Millennials in the workplace*

IBM Institute for Business Value

## De la divergence de points de vue

### B - Les valeurs en question

#### 2) Valeurs et « générations »

Nous testerons ensuite ces caractéristiques supposées sur un échantillon de 851 personnes âgées de 20 à 59 ans. Nos résultats tendent à montrer que les particularités supposées de la génération Y sont minces,

les résultats obtenus. Ceux-ci tendent à montrer que les particularités supposées de la génération Y sont minces, tout du moins en ce qui concerne les attitudes et les valeurs au travail de ses membres. Il nous semble dès lors possible d'en conclure, à l'opposé des tonalités dominantes de la littérature contemporaine en gestion, que la nécessité d'adopter des politiques de GRH spécifiques à la génération Y ne semble guère fondée.

## De la divergence de points de vue

### B - Les valeurs en question

#### 2) Valeurs et « générations »

Entendons-nous bien : nous ne prétendons pas que les trois générations se caractériseraient par une relation au travail identique. Des différences entre elles existent bel et bien, mais elles se situent probablement à la croisée de multiples facteurs (âge, expérience et statut professionnels, niveau d'éducation, charge familiale, etc.). N'y a-t-il pas, en effet, aujourd'hui, plus de proximité (en termes de rapports au travail) entre un cadre supérieur *baby-boomer* vivant en famille recomposée et en quête de nouveaux défis professionnels, d'une part, et un jeune, fraîchement diplômé d'une grande école, passé depuis peu et entrant sur le marché du travail, d'autre part, qu'entre ce jeune et un autre membre de la génération Y à faible qualification ayant déjà subi une alternance de plusieurs emplois précaires et de périodes de chômage ? En d'autres termes, n'y a-t-il pas un lien étroit entre l'expérience de vie accumulée par un individu et les valeurs qu'il développe face au travail (DUBAR, 1998) ? C'est donc la diversité des parcours professionnels, dans toute leur complexité et toute leur multi-dimensionnalité, qui

peut éventuellement justifier une différenciation des politiques de GRH, bien plus que d'éventuelles spécificités générationnelles. ■

---

#### BIBLIOGRAPHIE

ARTHUR (M.B.) & ROUSSEAU (D.M.) (eds.), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, Oxford University Press, 1996.

AUBERT (N.) (ed.), *L'Individu hypermoderne, Sociologie Clinique*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2004.

BOISSIN (J-P), CASAGRANDE (A.), JANSSEN (E.) & SURLEMONT (B.) (2008), *Étudiants et entrepreneuriat. Etude France-Belgique, Working paper* présenté au 9<sup>e</sup> CIFEPME, 25 p., Louvain La Neuve, 2008.

CADIN (L.), BENDER (A.-F.) & DE SAINT GINIEZ (V.), *Carrières nomades*, Paris, Vuibert, 2003.

CHAUVEL (L.), *Le Destin des générations. Structure*

Pichault, F. & Pleyers, M. (2012). « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale ». *Gérer et comprendre*, n°108, ESKA.

## De la divergence de points de vue

« *Le plus étonnant n'est pas l'incompréhension entre les individus, mais que, compte tenu des espaces infinis qui les séparent, ils parviennent parfois à se comprendre* ». André Malraux

## II. Les causes organisationnelles du conflit

*Situations de travail potentiellement sous tension :*

- La définition des rôles, des tâches de chacun
- La définition/application des règles et procédures
- La répartition de la charge de travail
- L'organisation du temps de travail
- La reconnaissance du travail effectué
- L'allocation de moyens (humains, financiers)
- Les conditions de travail
- les possibilités d'expression
- . . .

## III. L'escalade conflictuelle

**A) Ces interprétations qui enlisent**

**B)**

**C)**

**D)**

**E)**

### **A) Ces interprétations qui enlissent dans le conflit**

- 1) Se concentrer sur les raisons possibles du comportement de l'autre
- 2) « Étiqueter » le comportement de l'autre personne
- 3) Spéculer sur ce que l'autre personne est capable de faire
- 4) Se préoccuper de celui qui a tort et de celui qui a raison

### **L'escalade conflictuelle**

**A) Ces interprétations qui enlissent**

**B) Recherche de l'approbation des autres**

**C)**

**D)**

**E)**

## B) La recherche de l'approbation des autres



Documentaire « Je me souviens donc je me trompe » de Raphaël Hitier

## L'escalade conflictuelle

- A) Ces interprétations qui enlisent
- B) Recherche de l'approbation des autres
- C) Rupture des communications
- D) Déplacement de l'objet du conflit
- E)

## L'escalade conflictuelle

arte HD

Documentaire « Vers un monde altruiste ? » de Sylvie Gilman et Thierry de Lestrade

## L'escalade conflictuelle

- A) Ces interprétations qui enlissent
- B) Recherche de l'approbation des autres
- C) Rupture des communications
- D) Déplacement de l'objet du conflit
- E) L'adversaire devient un obstacle en soi

## L'escalade conflictuelle



Implication ?

- De la divergence de point de vue
- Quand l'organisation produit du conflit
- L'escalade conflictuelle
- Intervenir

## Intervenir

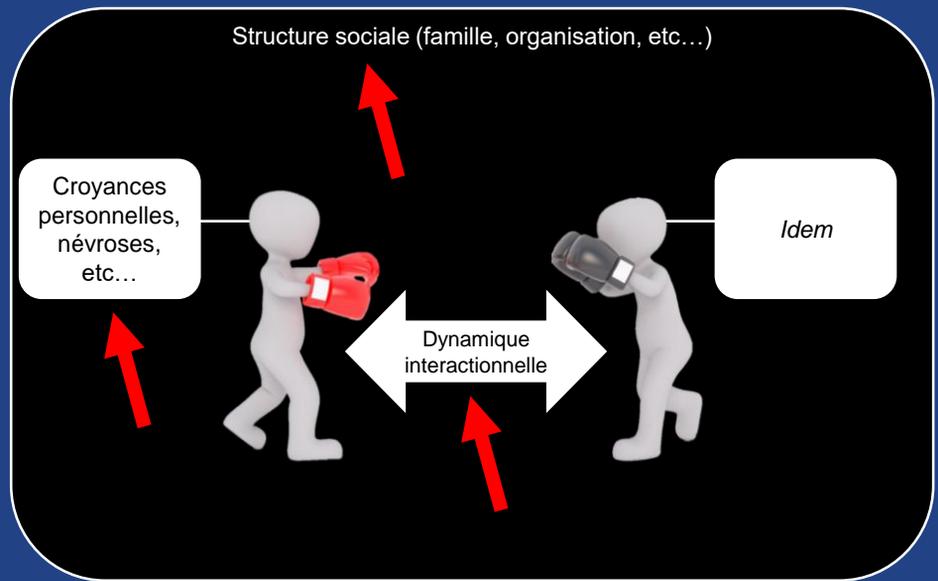
### 1) Ecouter

*En tant que médiateur, face à la colère...*

- 1 - Ecoutez activement sa frustration (recevez sa colère)
  - Ne pas faire autre chose qu'écouter
  - Ne pas l'interrompre
- 2 - Reconnaissez ses émotions
  - Parlez-lui calmement afin de l'inciter à en faire de même
  - Ne jamais prendre parti
  - Reformulez, reprenez ses mots
- 3 - Questionnez les tentatives de solution mises en œuvre (pour un conflit qui perdure), préparer étapes suivantes

## Intervenir

### 2) Analyser / Diagnostiquer



## Intervenir

### 3) Agir, tenter de résoudre

En tant que protagoniste :

- Ne pas supposer que l'Autre a conscience des conséquences de son comportement
- Ne pas tarder à aller vers l'Autre pour ne pas laisser les ruminations s'installer.

Cette charge émotionnelle empêche d'aborder l'Autre en étant purement factuel et amène la tentation de renchérir, prendre le dessus, de *faire perdre la face* à l'Autre

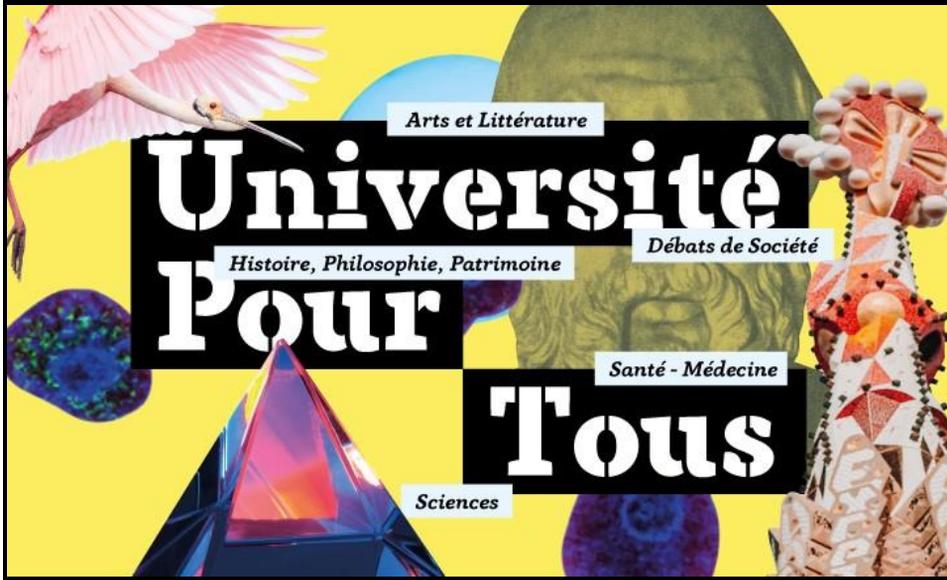
## Intervenir

### 3) Agir, tenter de résoudre

En tant que médiateur :

- Idem, ne pas supposer que chacun a conscience des conséquences de son comportement
- Evaluer la charge émotionnelle de chacun orientera la stratégie d'action.
- Identifier qui a intérêt à ce que la situation perdure, à sortir de la situation ; identifier un « principe supérieur commun »
- Rassembler les parties autour d'une table suppose que vous garantissiez fermement un cadre dans lequel chacun se sentira respecté.
- A l'issue de l'échange, ne pas s'arrêter à des promesses tenues, fixer un temps d'échange à venir pour s'assurer que le changement est effectif

Comprendre les conflits entre personnes



Quelques ressources concernant la médiation familiale :

<https://www.planning-familial.org/fr/le-planning-familial-de-la-loire-42>

<https://loiremediation.fr/>

<https://www.epe42.org/mediation/>