Les clefs du management organisationnel et stratégique

GÉRER LES CONFLITS

COMPRENDRE, PRÉVENIR, RÉSOUDRE

lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

SOMMAIRE

0 Introduction

- Le conflit … de quoi parle-t-on ?
- Les coûts d'un conflit mal ou non géré
- Les opportunités qu'offre un conflit bien géré

1 Comprendre un conflit

- Les conflits : Nature et typologies
- Les sources d'un conflit organisationnel
- Les approches théoriques du conflit

2 Prévenir un conflit en six actes

- Identifier
- Clarifier
- Former
- Dialoguer
- Institutionnaliser
- Intégrer à la gouvernance

3 Traiter le conflit - Les 10 principes clefs

- Intégrer
- Identifier
- Séparer
- Ecouter
- Se maîtriser
- Equilibrer
- Communiquer
- Intermédier
- Formaliser
- Apprendre

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

INTRODUCTION

Le conflit désigne une situation d'opposition entre deux ou plusieurs parties résultant d'une divergence réelle ou perçue d'intérêts, de valeurs, d'objectifs ou de représentations.

En contexte organisationnel, il constitue une réalité structurelle inhérente à toute forme de vie collective. Loin d'être une anomalie, le conflit est le corollaire inévitable de l'interaction humaine dans des systèmes où les ressources sont limitées, les objectifs pluriels et les personnalités diverses.

Dans un environnement économique marqué en particulier par la complexité croissante des organisations, l'intensification du travail collaboratif et les transformations permanentes, les occasions de différends se multiplient.

Le conflit n'est ni bon ni mauvais en soi. C'est la manière dont il est géré qui détermine s'il sera destructeur ou constructif.

L'enjeu premier pour le manager n'est pas de supprimer les conflits mais de développer les compétences et les dispositifs permettant de les transformer en opportunités d'amélioration.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

INTRODUCTION

Les coûts d'un conflit mal géré

Au-delà des impacts humains, les conflits induisent pour toute organisation d'importants coûts directs et indirects :

Selon l'Observatoire du coût des conflits au travail (OpinionWay / All Leaders Initiative, 2021), 69 % des salariés français déclarent se retrouver ponctuellement en situation de conflit au travail, et 25 % de façon régulière.

Le temps moyen consacré par un manager à composer avec ces situations est de 3,1 heures par semaine, soit l'équivalent de 20 jours ouvrables par an (étude de l'OPP, Occupational Psychology Professionals).

Le cabinet Mozart Consulting via son baromètre IBET (Indice de Bien-Être au Travail) estime que le coût du désengagement (souvent lié au climat social dégradé) s'élève à 14 580 € par an et par salarié en France.

Les coûts organisationnels propres à un contexte de conflit sont multidimensionnels : économique, humain, stratégique, culturel, ...

Dans une perspective stratégique, la gestion des conflits n'est pas un sujet RH périphérique : c'est une variable centrale de performance durable.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

INTRODUCTION

Les coûts d'un conflit mal géré

Un conflit se manifeste par des dysfonctionnements qui obligent l'organisation à consommer des ressources pour réguler le système au lieu de produire de la valeur. A côté de cette évaporation de valeur, tout conflit génère, par ailleurs, des coûts directs et indirects, des coûts visibles et cachés destructeurs de performance.

Les coûts visibles : l'illusion de la maîtrise

- **Absentéisme et désengagement** Le conflit accroît les arrêts maladie et le présentéisme inefficace.
- **Coûts juridiques et contentieux,** procédures prud'homales, transactions, honoraires, mobilisations RH, ...
- **Coûts de turnover** (recrutement, intégration, perte d'expérience, ...)

- **Baisse de qualité**
- **Baisse de productivité**
- **Dégradation du climat social**
- **Coûts culturels** (perte de confiance, fragmentation des collectifs, ...)
- **Coûts réputationnels** (dégradation de la marque employeur, méfiance des partenaires, ...)
- **Atrophie des capacités d'innovation** (perte de coopération, diminution de la prise d'initiative, ...)

Les coûts cachés : la véritable érosion de la valeur

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

INTRODUCTION

Les opportunités qu'offre un conflit bien géré

Le paradoxe du conflit réside dans sa double nature. Mary Parker FOLLETT, pionnière du management humaniste, a démontré dès les années 1920 que le conflit traité par l'intégration engendre des solutions créatives supérieures aux positions initiales.
Un conflit bien géré peut devenir un puissant levier de progrès :

1. **Renforcement des liens :** un conflit résolu de manière constructive approfondit la confiance mutuelle.

2. **Levier de développement personnel :** gérer un conflit développe l'intelligence émotionnelle et l'assertivité.

3. **Révélateur de dysfonctionnements** : le conflit met en lumière les zones d'ombre de l'organisation.

4. **Accélérateur du changement** : les tensions obligent à repenser les pratiques et à adapter les structures.

5. **Catalyseur d'innovation :** la confrontation des idées stimule la créativité et la recherche de solutions inédites.

6. **Opportunité d'apprentissage organisationnel : d**ans la logique de Chris ARGYRIS, le conflit peut favoriser un apprentissage en double boucle : on ne corrige pas seulement l'erreur, on questionne les règles qui ont produit l'erreur. Encourage la remise en question, évite la pensée unique.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 1 : COMPRENDRE UN CONFLIT

1.1 Nature et typologies des conflits

Avant de pouvoir gérer un conflit, il est essentiel d'en comprendre la nature. Tous les conflits ne se ressemblent pas, et chaque type appelle une stratégie de résolution spécifique.

A. Conflit d'intérêts, conflit de valeurs et conflit de pouvoir

- **Le conflit d'intérêts** oppose des parties qui convoitent les mêmes ressources limitées : budget, territoire, promotion, temps. C'est le type de conflit le plus fréquent, qui se prête généralement bien à la négociation car les positions sont quantifiables.

- **Le conflit de valeurs** touche les convictions profondes, les croyances et principes moraux. Il est le plus difficile à résoudre car il engage l'identité même des individus. Les débats sur la RSE ou l'éthique des affaires en sont des exemples fréquents.

- **Le conflit de pouvoir** porte sur la répartition de l'autorité et de l'influence. Mintzberg (1983) a largement documenté ces jeux de pouvoir dans ses configurations organisationnelles, montrant que le pouvoir est un enjeu structurel et non une déviance.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 1 : COMPRENDRE UN CONFLIT

B. Conflits interpersonnels, intra-groupe et inter-groupes

- **Le conflit interpersonnel** oppose deux individus et constitue la forme la plus courante en entreprise.
- **Le conflit intra-groupe** se développe au sein d'une même équipe; TUCKMAN (1965) montre que la phase de « storming » est un passage obligé de la construction d'équipe, où les tensions sont normales et nécessaires.
- **Le conflit inter-groupes** oppose des services entre eux, alimenté par la compétition pour les ressources et les différences culturelles entre métiers.

C. Conflits latents, ouverts et déclarés

- **Le conflit latent** couve sans se manifester ouvertement : les conditions structurelles sont réunies mais la confrontation n'a pas encore eu lieu.
- **Le conflit ouvert** se caractérise par une expression directe du désaccord, verbalement ou comportementalement. Le conflit déclaré a atteint un stade formel , grève, procédure disciplinaire, plainte. Plus le conflit progresse dans ces stades, plus la résolution est coûteuse et complexe.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 1 : COMPRENDRE UN CONFLIT

1.2 Les sources des conflits organisationnels

Facteurs structurels

- **Ressources limitées :** MARCH et SIMON (1958) montrent que les conflits inter-groupes émergent lorsque les ressources sont perçues comme un jeu à somme nulle.
- **Interdépendances** : THOMPSON (1967) distingue l'interdépendance de communauté (faible risque), séquentielle (moyen) et réciproque (élevé).
- **Ambiguïté des rôles** : KATZ et KAHN (1966) montrent que l'ambiguïté et le conflit de rôle sont de puissants générateurs de stress et de tensions.
- **Différenciation des objectifs** : objectifs contradictoires entre services (coûts vs. qualité, court terme vs. long terme).

Facteurs relationnels

- **Personnalités :** différences de tempérament et de style cognitif (MBTI, DISC).
- **Différences culturelles :** les travaux de Hofstede et de Hall permettent de décoder ces différences.
- **Déficits de communication** : première cause citée de conflits dans les enquêtes organisationnelles.

Facteurs liés à l'incertitude

- ***Les* périodes de transformation** (restructurations, fusions, digitalisation, IA, ...) constituent des moments de vulnérabilité accrue et des forces de résistance (les résistances aux changement d'ARGYRIS).

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 1 : COMPRENDRE UN CONFLIT

1.3 Approches théoriques du conflit : de la pathologie à la valorisation

La compréhension théorique des conflits organisationnels a considérablement évolué depuis les premières approches classiques du début du XXe siècle. : tour à tour perçu comme une pathologie à éradiquer, un phénomène inévitable à gérer, le conflit est désormais considéré comme un levier potentiel de changement et d'innovation.

Périodes	Paradigme dominant	Auteurs clés	Vision du conflit
1900-1940	Approche classique	Taylor, Fayol, Weber	Pathologie à éliminer
1940-1960	Relations humaines	Follett, Mayo, Lewin	Réalité inévitable à gérer
1958-1970	Théorie de la décision	March & Simon, Cyert & March	Processus organisationnel analysable
1964-1985	Approche politique	Crozier, Mintzberg	Expression des rapports de pouvoir
1967-1982	Modèles processuels	Pondy, Glasl, Thomas	Dynamique d'évolution en phases
1970-2000	Approche comportementale	Thomas-Kilmann, Deutsch, Pruitt	Stratégies d'acteurs modélisables
1980-auj.	Approches de résolution	Fisher & Ury, Rosenberg, Goleman	Opportunité de création de valeur

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 1 : COMPRENDRE UN CONFLIT

1.3 Approches théoriques du conflit : de la pathologie à la valorisation

La compréhension théorique des conflits organisationnels a considérablement évolué depuis les premières approches classiques du début du XXe siècle. : tour à tour perçu comme une pathologie à éradiquer, un phénomène inévitable à gérer, le conflit est désormais considéré comme un levier potentiel de changement et d'innovation.

L'approche classique : le conflit comme défaillance

Les théoriciens classiques du management comme Frederick TAYLOR (1911), Henri FAYOL(1916), Max WEBER (1921) considèrent le conflit comme une anomalie, un symptôme de dysfonctionnement qu'une bonne organisation doit éliminer. Dans ce paradigme, l'entreprise est une machine rationnelle : si chaque rouage est correctement défini et organisé, les frictions disparaissent.

Mary Parker FOLLETT : le conflit comme intégration créative

Mary Parker FOLLETT (1868-1933) opère une rupture fondamentale avec l'approche classique.

Elle propose trois modes de traitement du conflit : la domination (une partie impose sa solution), le compromis (chaque partie cède quelque chose) et l'intégration (les parties inventent une solution nouvelle qui satisfait pleinement les intérêts de chacune).

L'intégration est la voie privilégiée par Follett. Elle repose sur un principe clé : il faut dépasser les positions pour accéder aux intérêts sous-jacents.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 1 : COMPRENDRE UN CONFLIT

1.3 Approches théoriques du conflit : de la pathologie à la valorisation

MARCH & SIMON : la théorie du conflit organisationnel (1958)
MARCH et SIMON distinguent trois types de conflits : individuel, inter-individuel et inter-organisationnel. Ils identifient les conditions d'émergence (besoin de décision conjointe, différenciation des objectifs, différences de perception) et quatre mécanismes de réponse : résolution de problème, persuasion, négociation et politique. Leur approche s'inscrit dans le cadre de la rationalité limitée : les individus ne disposent ni d'une information complète ni d'une capacité de traitement illimitée. Le conflit n'est donc pas une anomalie mais une conséquence prévisible de la structure organisationnelle.

CYERT& MARCH : la théorie comportementale de la firme (1963)
Richard CYERT et James MARCH prolongent l'analyse dans A Behavioral Theory of the Firm (1963). L'entreprise n'est plus un acteur unifié maximisant un objectif unique, mais une coalition de groupes d'intérêts aux objectifs divergents : actionnaires, dirigeants, salariés, clients, …. Le conflit est donc constitutif de l'organisation, pas accidentel.
CYERT et MaARCH introduisent le concept de quasi-résolution des conflits : les organisations ne résolvent pas véritablement les conflits d'objectifs, elles les gèrent par des mécanismes pragmatiqueset en particulier par des compromis.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 1 : COMPRENDRE UN CONFLIT

1.3 Approches théoriques du conflit : de la pathologie à la valorisation

CROZIER & FRIEDBERG : l'analyse stratégique (1977)

Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG développent dans "L'Acteur et le Système" (1977) une théorie du conflit fondée sur le concept de zones d'incertitude. Toute organisation comporte des zones où le comportement des acteurs n'est pas entièrement prévisible ni contrôlé par les règles. Celui qui maîtrise une zone d'incertitude pertinente détient un pouvoir sur ceux qui en dépendent.

Dans cette perspective, le conflit n'est ni une pathologie ni une défaillance : c'est l'expression normale des jeux de pouvoir entre acteurs stratégiques. Chaque acteur, même le plus subordonné, dispose d'une marge de liberté et l'utilise pour préserver ou améliorer sa position. Le conflit émerge lorsque les stratégies des acteurs deviennent incompatibles.

MiINTZBERG : pouvoir et politique dans les organisations (1983)

MINTZBERG analyse le conflit comme un phénomène politique inhérent à toute organisation.

Sa configuration de l'arène politique décrit une organisation dominée par le conflit, où les coalitions s'affrontent sans régulation stable. Il montre cependant que le conflit peut jouer un rôle fonctionnel en stimulant l'adaptation et l'innovation.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 2 : PRÉVENIR UN CONFLIT - LES 6 ACTES DE LA PRÉVENTION

A l'image des modes de gestion des risques, la prévention des conflits ne vise pas à éliminer ces derniers (ce serait illusoire) mais à réduire les facteurs de risque et à développer la capacité de l'organisation à les traiter de manière constructive lorsqu'ils surviennent.

Anticiper plutôt que réparer

Un conflit naît rarement d'un désaccord isolé.

Il émerge d'un déséquilibre durable non régulé.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 2 : PRÉVENIR UN CONFLIT - LES 6 ACTES DE LA PRÉVENTION

01 Acte 1 : Identifier les sources de conflit

Les sources organisationnelles

Conflits d'objectifs

- Objectifs contradictoires entre services
- Logique court terme vs long terme
- Pression sur les indicateurs

Conflits de ressources

- Budget limité
- Manque de personnel
- Arbitrage d'investissements

Conflits de rôles

- Flou dans les responsabilités
- Chevauchement des missions
- Double hiérarchie (matricielle)

Conflits liés aux changements

- Réorganisation
- Fusion-acquisition
- Digitalisation
- Modification des processus

Conflits liés aux conditions de travail

- Charge excessive
- Pression temporelle
- Charge de travail inégale
- Manque de moyens

Les sources relationnelles

Conflits interpersonnels

- Rivalités personnelles
- Problèmes d'ego
- Jalousie
- Manque de reconnaissance
- Antipathies

Conflits liés à la communication

- Malentendus
- Informations incomplètes
- Rumeurs
- Feedback mal formulé
- Communication indirecte

Conflits de valeurs

- Éthique divergente
- Rapport différent à l'autorité
- Vision opposée du travail (rigueur vs souplesse)
- Sensibilité différente au risque

Conflits d'objectifs

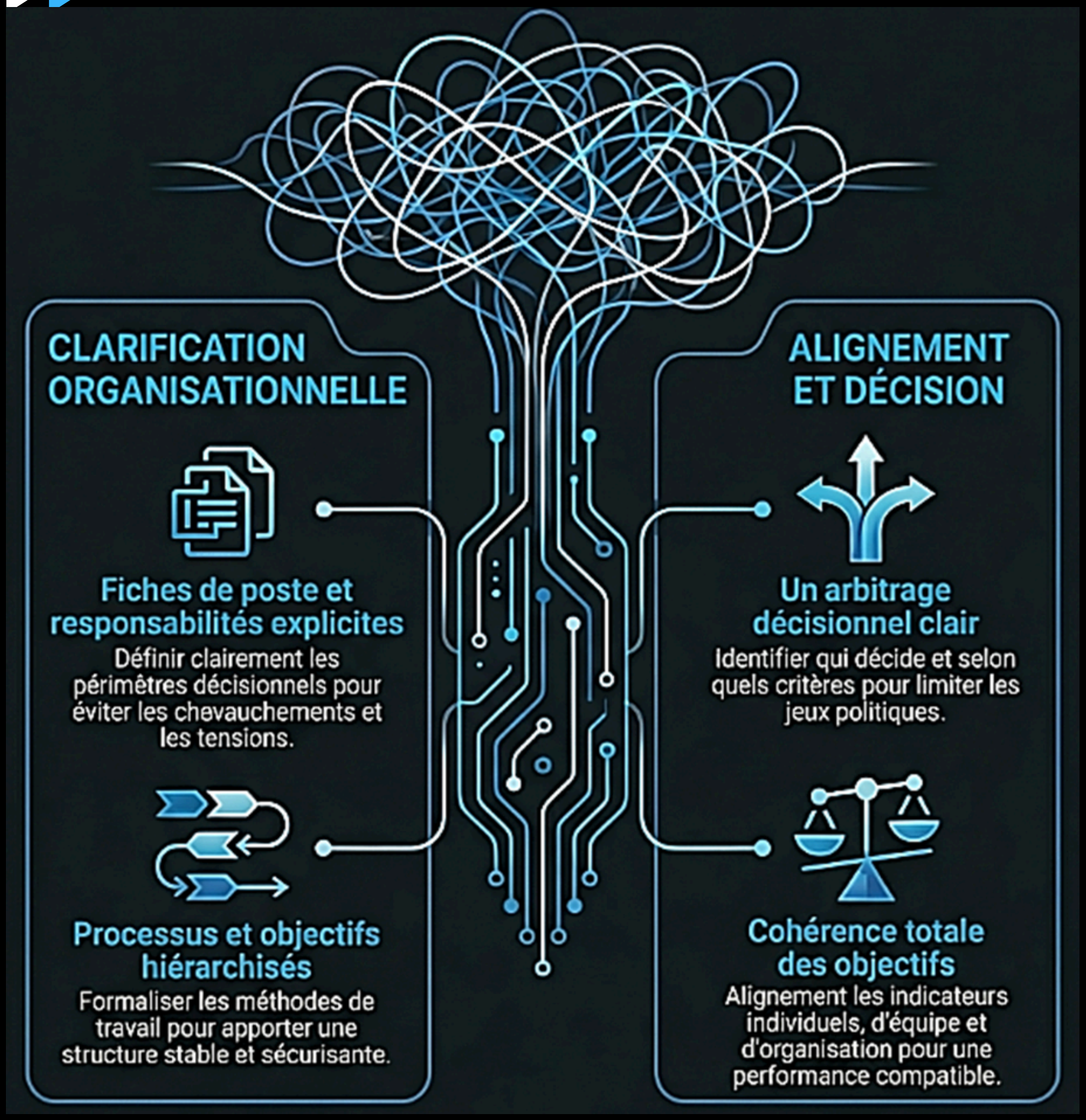
- Autoritarisme
- Manque d'écoute
- Injustice perçue, favoritisme
- Absence de reconnaissance , de valorisation

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 2 : PRÉVENIR UN CONFLIT - LES 6 ACTES DE LA PRÉVENTION

02 Acte 2 : Clarifier pour sécuriser



® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 2 : PRÉVENIR UN CONFLIT - LES 6 ACTES DE LA PRÉVENTION

03 Acte 3 : Développer les compétences relationnelles – Former

Pour les managers

- Écoute active
- Gestion des tensions
- Communication non violente
- Capacité à donner du feedback constructif
- La gestion émotionnelle, l'intelligence émotionnelle (soft-skills)
- La négociation

Pour les équipes

- Formation à la communication
- Formation au collaboratif
- Sensibilisation à la diversité des styles relationnels
- Apprentissage de la régulation collective

04 Acte 4 : Installer une culture du dialogue

Le silence organisationnel est souvent plus dangereux que le désaccord explicite.

- Feedbacks réguliers (pour éviter les non-dits)
- Entretiens individuels structurés
- Réunions d'équipe ritualisées
- Espaces d'expression
- Considérer le désaccord comme source d'amélioration
- Expliciter des règles de respect et d'écoute partagées (*critiquer les idées, pas les personnes – argumenter - écouter activement - …*)

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 2 : PRÉVENIR UN CONFLIT - LES 6 ACTES DE LA PRÉVENTION

05 Acte 5 : Mettre en place des dispositifs formels et institutionnaliser la régulation

Institutionnaliser la régulation pour éviter la personnalisation du conflit. La formalisation sécurise les acteurs et réduit l'arbitraire.

- Médiateur interne et référents identifiés
- Procédure d'alerte
- Charte relationnelle ou code de conduite (impliquer les équipes dans sa rédaction garantit l'appropriation.)

06 Acte 6 : Intégrer la prévention dans la gouvernance RH

- Processus d'intégration des nouveaux collaborateurs
- Dispositifs de qualité de vie au travail
- Suivi régulier du climat social
- Évaluation managériale incluant la qualité relationnelle

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 2 : PRÉVENIR UN CONFLIT - LES 6 ACTES DE LA PRÉVENTION

La prévention des conflits ne consiste pas à supprimer toute divergence, mais à organiser leur régulation.

Elle repose sur trois piliers complémentaires :

1. Une organisation claire et cohérente
2. Un management formé et vigilant
3. Une culture valorisant le dialogue et la régulation

Adoptée dans une logique systémique, la prévention des conflits contribue à la performance collective, à l'engagement des collaborateurs et à la durabilité organisationnelle.

Prévenir un conflit, ce n'est donc pas supprimer le désaccord. C'est :

- ✓ Structurer
- ✓ Écouter
- ✓ Réguler
- ✓ Professionnaliser la relation

Une organisation mature ne cherche pas l'absence de conflit. Elle développe sa capacité à les anticiper et les canaliser.

Le coût de remplacement d'un salarié (recrutement, formation, perte de productivité pendant la montée en compétences) dépasse généralement le montant d'un salaire annuel. Investir dans la prévention et la résolution des conflits est donc économiquement rationnel.)

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

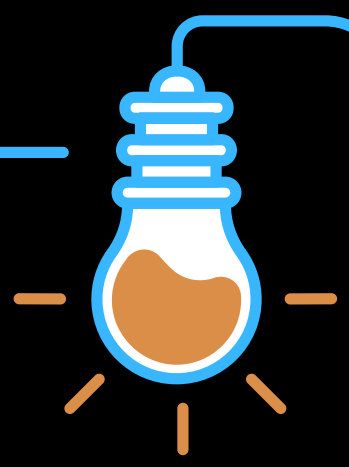
PARTIE 3 : TRAITER UN CONFLIT

3.1 Les 10 principes clefs dans la gestion d'un conflit

Le conflit est inhérent à toute vie collective. Loin d'être systématiquement négatif, il constitue un révélateur des tensions, des non-dits et des dysfonctionnements organisationnels.
Bien géré, il peut même devenir un puissant levier de changement et d'innovation. A l'opposé, mal pris en charge, il dégrade le climat social, détériore la performance et érode la confiance entre les acteurs.

La gestion des conflits mobilise des compétences relationnelles, émotionnelles et méthodologiques qui s'acquièrent et se perfectionnent tout au long de la carrière. Ces compétences sont mobilisées autour de 10 principes.

- Principe 1 -



Reconnaître le conflit sans le nier ni le dramatiser

La première étape d'une gestion efficace du conflit consiste à en accepter l'existence. Trop souvent, les managers ou les membres d'une équipe adoptent une stratégie d'évitement, espérant que le problème se résoudra de lui-même.
Or, un conflit ignoré ne disparaît pas : il s'enkyste, contamine les relations et finit par exploser de manière incontrôlée.

Reconnaître un conflit, c'est poser un diagnostic lucide sur la situation, sans minimiser les tensions ni les amplifier.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 3 : TRAITER UN CONFLIT

Les 10 principes clefs dans la gestion d'un conflit

- Principe 2 -

Identifier les causes profondes du conflit

Un conflit visible n'est souvent que la partie émergée de l'iceberg. Derrière un désaccord sur l'organisation du travail se cachent fréquemment des enjeux de reconnaissance, de territoire, de valeurs ou de pouvoir.

Une grille d'analyse mobilisable permet de distinguer les conflits de tâches (portant sur le contenu du travail), les conflits relationnels (liés aux personnalités et aux affects) et les conflits de processus (portant sur la manière de faire).

Identifier la nature réelle du conflit évite de traiter un symptôme en laissant intacte la cause.
Des outils comme le diagramme d'Ishikawa* ou la méthode des « 5 pourquoi* » peuvent s'avérer utiles pour remonter à la racine du problème.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 3 : TRAITER UN CONFLIT

Les 10 principes clefs dans la gestion d'un conflit

- Principe 3 -

Séparer les personnes du problème

Il s'agit de s'attaquer au problème sans s'attaquer aux personnes.
Concrètement, cela suppose de ne pas assimiler un collaborateur à son comportement problématique et de formuler les griefs en termes d'actions observables et de conséquences mesurables, et non en termes de jugements de valeur sur la personne.
Ce principe préserve la relation et facilite la recherche de solutions.

Gérer un conflit exige avant tout de comprendre le point de vue de chaque partie.

L'écoute active mobilise trois leviers de résolution: l'attention totale portée à l'interlocuteur, la reformulation de ses propos pour vérifier la compréhension, et l'empathie, c'est-à-dire la capacité à se représenter le vécu émotionnel de l'autre sans nécessairement y adhérer.

- Principe 4 -

Pratiquer l'écoute active et empathique

Cette posture désamorce les mécanismes de défense et crée les conditions d'un dialogue constructif. Chaque partie a besoin de sentir qu'elle a été entendue avant de pouvoir envisager un compromis.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 3 : TRAITER UN CONFLIT

Les 10 principes clefs dans la gestion d'un conflit

Le conflit est par nature une situation à forte charge émotionnelle.
La colère, la frustration, la peur ou le sentiment d'injustice altèrent le jugement et favorisent les comportements réactifs.

– Principe 5 –

Maîtriser ses émotions et gérer celles des autres

L'intelligence émotionnelle, telle que définie par Daniel Goleman, joue ici un rôle décisif : elle englobe la conscience de soi (identifier ses propres émotions), la maîtrise de soi (ne pas réagir à chaud), la conscience sociale (percevoir les émotions d'autrui) et la gestion relationnelle (adapter sa communication en conséquence). Un manager capable de réguler ses émotions donne l'exemple et crée un espace sécurisé pour l'expression des tensions.

– Principe 6 –

Rechercher des solutions gagnant-gagnant

La vision traditionnelle du conflit comme un jeu à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd) mène inévitablement à l'affrontement.
L'approche intégrative, au contraire, vise à créer de la valeur pour l'ensemble des parties.
Cela suppose de passer des positions (ce que chacun revendique) aux intérêts (ce que chacun cherche réellement à satisfaire). En explorant les intérêts sous-jacents, on découvre souvent des zones de convergence insoupçonnées et des solutions créatives qui répondent aux besoins essentiels de chaque partie. Cette approche renforce la coopération et la confiance à long terme.

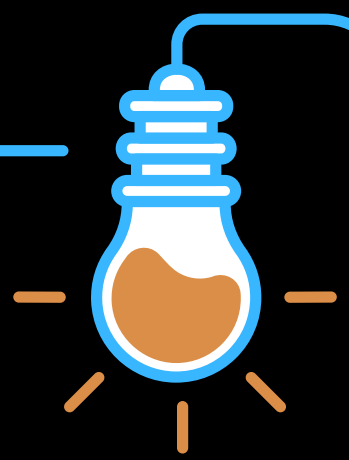
® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 3 : TRAITER UN CONFLIT

Les 10 principes clefs dans la gestion d'un conflit

- Principe 7 -



Communiquer de manière assertive

L'assertivité désigne la capacité à exprimer ses opinions, ses besoins et ses limites de manière claire et respectueuse, sans agressivité ni soumission.
Elle se situe à l'équilibre entre quatre postures : la passivité (on subit), l'agressivité (on impose), la manipulation (on contourne) et l'assertivité (on s'affirme dans le respect).

La communication assertive utilise des outils comme la méthode DESC (Décrire les faits, Exprimer son ressenti, Spécifier ses attentes, Conclure positivement), qui structure l'expression de manière factuelle et constructive.

Exemple : « Quand les délais ne sont pas respectés (D), je me sens mis en difficulté (E), j'aimerais que nous convenions de dates réalistes (S), cela nous permettra de mieux collaborer (C). »

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 3 : TRAITER UN CONFLIT

Les 10 principes clefs dans la gestion d'un conflit

Lorsque les parties en conflit ne parviennent pas à dialoguer directement, l'intervention d'un tiers peut débloquer la situation.

Plusieurs formes d'intervention existent, de la moins directive à la plus contraignante : la facilitation (le tiers aide à structurer le dialogue), la médiation (le tiers neutre accompagne la négociation sans imposer de solution), la conciliation (le tiers propose des solutions) et l'arbitrage (le tiers tranche).

- Principe 8 -

Recourir à un tiers si nécéssaire

Le choix du mode d'intervention dépend de la gravité du conflit, de la volonté des parties et du contexte organisationnel. La médiation est généralement privilégiée car elle préserve l'autonomie des acteurs.

Identifier au sein de l'organisation des personnes-ressources formées à la médiation, ou faire appel à un médiateur externe pour garantir la neutralité

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 3 : TRAITER UN CONFLIT

Les 10 principes clefs dans la gestion d'un conflit

Un conflit n'est véritablement résolu que lorsque les engagements pris sont clairement formalisés et suivis dans le temps.

- Principe 9 –

Formaliser les accords et assurer le suivi

Sans cette étape, les mêmes tensions réapparaissent inévitablement. La formalisation passe par un écrit précisant les décisions prises, les responsabilités de chacun, les délais de mise en œuvre et les indicateurs de suivi.

Ce document constitue un référentiel commun auquel les parties peuvent se reporter. Le suivi régulier (entretiens de bilans, points d'étape) permet de vérifier l'application des accords et d'ajuster le dispositif si nécessaire.

Rédiger un compte rendu de la résolution du conflit, le faire valider par les parties, et programmer un point de suivi à 30 jours.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 3 : TRAITER UN CONFLIT

Les 10 principes clefs dans la gestion d'un conflit

- Principe 10 -

Tirer les leçons du conflit pour l'organisation

Tout conflit, même douloureux, est porteur d'enseignements précieux. Il révèle des dysfonctionnements organisationnels (procédures inadaptées, rôles mal définis, déficits de communication), des besoins non satisfaits, ou des évolutions culturelles nécessaires.

Adopter une approche apprenante consiste à analyser rétrospectivement le conflit pour en extraire des recommandations d'amélioration.
Le conflit bien géré devient ainsi un levier de progrès organisationnel.

Organiser un retour d'expérience après la résolution du conflit, identifier les actions préventives à mettre en place, et intégrer ces leçons dans les pratiques managériales de l'équipe.

La gestion d'un conflit ne se réduit pas à l'application mécanique d'une technique. Elle exige une posture managériale fondée sur l'ouverture, le courage et le respect. Les dix principes présentés dans ce document forment un cadre cohérent qui guide le manager à travers les différentes phases de la résolution : la reconnaissance du conflit, son analyse, la gestion des émotions, la négociation, la formalisation des accords et l'apprentissage organisationnel. Maîtriser ces principes, c'est transformer le conflit en opportunité de progrès collectif. C'est aussi reconnaître que le management n'est pas une science exacte, mais notamment un art de la relation humaine.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

PARTIE 3 : TRAITER UN CONFLIT

Les 10 principes clefs dans la gestion d'un conflit

Lesclefsdumanagement.com

Les 10 principes clés de la gestion d'un *conflit*

1 DIAGNOSTIC

Reconnaître le conflit sans le minimiser

Le conflit est normal et inhérent à toute organisation vivante. Le nier ne fait que le déplacer. Le nommer, c'est le premier acte de gestion.

2 ANALYSE

Identifier les causes profondes

Derrière le désaccord visible se cachent des enjeux de reconnaissance, de territoire ou de pouvoir. Distinguer faits, émotions et interprétations.

3 ÉTHIQUE

Séparer les personnes du problème

S'attaquer au problème, jamais à la personne. Formuler les griefs en termes d'actions observables préserve la relation.

4 ÉCOUTE

Pratiquer l'écoute active et empathique

Reformuler, valider la compréhension, reconnaître le ressenti sans juger. Être entendu fait déjà baisser la tension.

5 RÉGULATION

Maîtriser ses émotions et gérer celles des autres

Un conflit émotionnel ne se résout pas par un argument rationnel. La charge affective réduit la capacité d'analyse.

6 STRATÉGIE

Rechercher des solutions gagnant-gagnant

Passer des positions aux intérêts pour créer de la valeur. Une solution durable respecte les besoins essentiels de chacun.

7 COMMUNICATION

Communiquer de manière assertive

S'affirmer dans le respect, sans agressivité ni soumission. La méthode DESC structure l'expression de manière constructive.

8 MÉDIATION

Recourir à un tiers si nécessaire

Quand la relation est trop dégradée, un tiers neutre restaure la communication et sécurise le processus.

9 ENGAGEMENT

Formaliser les accords et assurer le suivi

Un accord implicite est fragile. Formaliser par écrit ancre la solution et responsabilise les acteurs.

10 APPRENTISSAGE

Tirer les leçons du conflit pour l'organisation

Chaque conflit révèle des dysfonctionnements. Améliorer le système pour progresser collectivement.

L'essentiel à retenir

Ces 10 principes forment un processus en trois temps : **Amont** (reconnaître, analyser) → **Pendant** (écouter, réguler, négocier, communiquer, médier) → **Aval** (formaliser, apprendre). Le conflit bien géré devient un levier de progrès organisationnel.

Gérard Lécrivain – Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

CONCLUSION

La gestion des conflits n'est pas un simple « outil » managérial parmi d'autres.
C'est une compétence systémique qui articule intelligence émotionnelle, rigueur analytique, techniques de communication et vision stratégique.
Elle transforme les tensions inévitables de la vie collective en leviers de progrès, d'innovation et de cohésion.

Trois enseignements transversaux se dégagent de cette démarche :

- Premièrement, le conflit n'est pas un accident mais un fait structurel des organisations : l'interdépendance des acteurs, la divergence des intérêts et la rareté des ressources le rendent inévitable.

- Deuxièmement, la compétence du manager ne réside pas dans l'évitement du conflit, mais dans sa capacité à le traverser de manière constructive, en préservant à la fois la relation et l'efficacité collective.

- Troisièmement, chaque conflit bien géré enrichit le capital relationnel et organisationnel : il révèle les failles du système, stimule la créativité et renforce la confiance entre les acteurs.

Un conflit constitue, pour le manager, bien plus qu'un problème à résoudre : il est le terrain où s'éprouve, se construit et se renouvelle jour après jour l'art … et la nécessité de faire travailler ensemble.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

GÉRER LES CONFLITS

GLOSSAIRE

Termes	Définitions
Approche intégrative	Stratégie de résolution visant à créer de la valeur pour l'ensemble des parties e présence, par opposition à l'affrontement ou au compromis simple.
Assertivité	Capacité à exprimer ses besoins de manière claire et respectueuse.
Biais cognitif	Déformation systématique du jugement par rapport à la norme rationnelle.
Capital relationnel	Valeur immatérielle d'une organisation constituée par la qualité des relations, confiance et la capacité de coopération entre ses membres.
5 Pourquoi (méthode des)	Technique de questionnement itérative utilisée pour remonter à la cause racin d'un conflit ou d'un dysfonctionnement.
Clarification des rôles	Action de définir précisément les fiches de poste, les responsabilités et les périmètres d'autorité pour limiter les zones de friction structurelles.
CNV	Communication Non Violente. Processus fondé sur l'observation, les sentimen besoins et les demandes.
Compromis	Solution négociée avec concessions mutuelles.
Conflit d'intérêt	Tension provenant d'une divergence sur la répartition de ressources limitées o des avantages matériels.
Conflit latent	Conflit dont les conditions sont réunies mais non manifesté.
Conflit ouvert	Situation où le désaccord est exprimé de manière directe et verbale entre les parties.
Conflit de pouvoir	Différend lié à la hiérarchie, à l'autorité ou au contrôle des processus décisionn
Conflit de valeur	Opposition profonde touchant aux croyances, à l'identité ou aux principes mor des individus.
Coûts invisibles ou cachés)	Ensemble des impacts financiers non comptabilisés directement, tels que la pe de productivité, la dégradation du climat social, la perte de confiance et l'atrop de l'innovation.
DESC (Méthode)	Outil de communication structuré pour formuler une critique ou résoudre un différend (Décrire les faits, Exprimer ses émotions, Spécifier des solutions, Con sur les conséquences positives).
Déséquilibre durable non régulé	État d'une organisation où les tensions ne sont pas traitées, menant à l'émerge de conflits structurels.
Diagramme d'Ishikawa (ou arrêtes de poisson)	Outil de visualisation permettant d'identifier et de classer les causes d'un prob (Méthodes, Milieu, Matière, Matériel, Main-d'œuvre).
Ecoute active	Technique de communication consistant à écouter avec attention, sans juger, e utilisant la reformulation pour s'assurer de la bonne compréhension des besoi l'autre.
Escalade	Intensification progressive d'un conflit.
Formation au collaboratif	Programmes visant à sensibiliser les équipes aux différents styles relationnels e gestion constructive des désaccords.
Indicateurs de climat social	Outils de pilotage RH (taux de turnover, absentéisme, enquêtes de satisfaction permettant d'intégrer la gestion des conflits à la gouvernance globale de l'entreprise.

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

Les clefs du management organisationnel et stratégique

GÉRER LES CONFLITS

COMPRENDRE, PRÉVENIR, RÉSOUDRE

+ LE PODCAST SUR VOTRE PLATEFORME D'ÉCOUTE PRÉFÉRÉE

SUIVRE CE LIEN

® Gérard Lécrivain - Lesclefsdumanagement.com

lesclefsdumanagement.com