

CONFLITS ET DESACCORDS

Les désaccords au travail
rendent-ils plus intelligents ?



COMMENT DEFINIR LA NOTION DE **CONFLITS AU TRAVAIL ?**

Le conflit est un fait social inhérent à la vie collective. [1]

C'est un processus qui survient lorsqu'un individu ou un collectif perçoit une opposition et des divergences d'intérêts à propos de pratiques, croyances, valeurs, ressources, qui constituent un enjeu. [2]



Conflits de tâches

Ces conflits surviennent autour du contenu et des objectifs du travail lui-même. Ils concernent des désaccords sur la manière de réaliser une tâche ou d'atteindre un objectif. [3]



Conflits relationnels

Ils sont liés aux relations interpersonnelles et non au contenu du travail. Ils peuvent inclure des sentiments de frustration, d'antipathie ou de ressentiment entre les membres de l'équipe. [4]



Conflits de processus

Ils portent sur la manière dont le travail est organisé et effectué, y compris les questions de coordination, de processus, de répartition des tâches et responsabilités. [5]



Conflits de valeurs

Ces conflits émergent lorsque des valeurs fondamentales ou des croyances sont en opposition entre les membres de l'équipe ou entre les individus et l'organisation. [6]



Conflits de statut

Conflits qui se produisent lorsque le statut ou l'autorité perçus de différents membres de l'équipe sont mis en question ou sont en conflit. [7]

COMPRENDRE LA DYNAMIQUE D'UN EPISODE CONFLICTUEL

Les conflits latents reposent sur des conditions sous-jacentes qui rendent le conflit possible ou probable. Ces conditions peuvent inclure des structures de pouvoir mal définies, des interdépendances entre les tâches ou les unités, et des différences de besoins ou d'objectifs entre les individus ou les groupes.

Adapté de Pondy, 1967 [8]

Bien que les tensions ne soient pas encore ouvertes, les différences potentielles dans les objectifs ou les perceptions peuvent créer un terreau fertile pour le conflit.



Le conflit devient apparent lorsqu'au moins l'une des parties perçoit qu'il existe des divergences qui peuvent être préjudiciables à ses intérêts et qui constituent un enjeu.



Les émotions entrent en jeu à cette phase. Les parties commencent à ressentir du stress, de l'angoisse, de la frustration ou de la colère due à la situation conflictuelle perçue.



Le conflit est ouvertement exprimé. Les stratégies et les comportements conflictuels apparaissent. Les parties engagent des actions pour défendre leurs intérêts.



QUELLES SONT LES PRINCIPALES SOURCES DE CONFLITS ?

Adapté de Clot, 2015 [9]

Le manque de reconnaissance du travail réel par la hiérarchie peut conduire à des conflits. Si les contributions individuelles ou les ajustements créatifs ne sont pas valorisés, cela peut engendrer un sentiment d'injustice et de mécontentement.

≠ ENTRE TRAVAIL
PRESCRIT ET RÉEL

MANQUE DE
RECONNAISSANCE



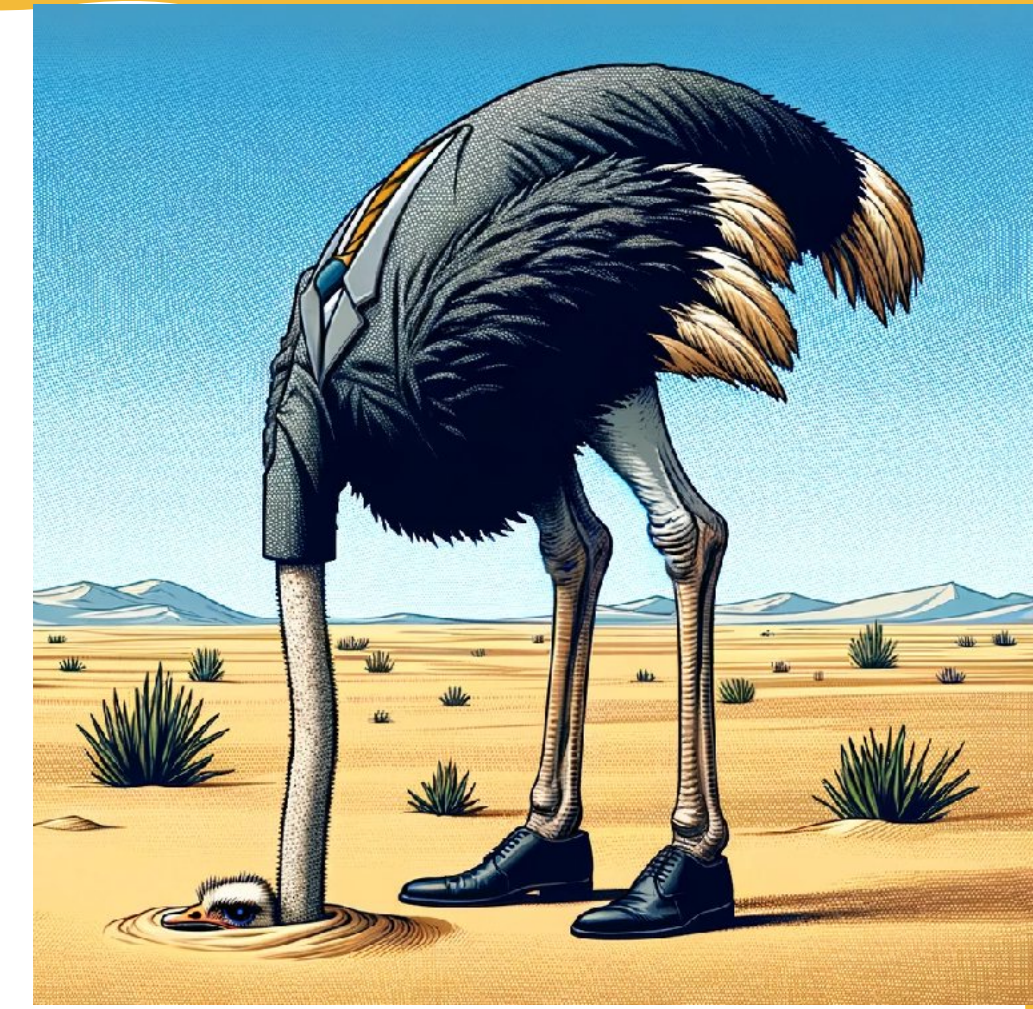
Les conflits naissent lorsque les exigences du travail prescrit ne correspondent pas aux réalités du travail réel. Les acteurs peuvent se sentir frustrés si les règles et procédures établies entravent leur capacité à travailler efficacement ou à utiliser pleinement leurs compétences et leur expérience.

CONTRADICTIONS ET
CONFLITS DE RÔLES

Lorsque les attentes liées à un poste ne sont pas clairement définies ou lorsqu'un individu est tiraillé entre des demandes contradictoires dans son travail, entre ce qui est officiellement demandé par son rôle formel et ce que la réalité de son travail exige de lui.

POURQUOI CERTAINES PERSONNES ONT-ELLES DES DIFFICULTES A ETRE EN DESACCORD ?

De nombreuses recherches en psychologie et en sciences cognitives mettent en évidence plusieurs facteurs :



- ➔ **MECANISMES CEREBRAUX** : Une étude de neuro-imagerie révèle comment les personnes qui sont rarement en désaccord présentent une plus grande activation du cortex préfrontal médian et de l'insula antérieure lorsqu'elles sont en désaccord. Ces zones sont impliquées dans la dissonance cognitive qui crée un état de tension et d'inconfort psychologique accru [10].
- ➔ **CRAINTE DES CONFLITS** : peut conduire à l'évitement du désaccord pour préserver les relations interpersonnelles, mais aussi pour éviter l'anxiété associée à la confrontation. [11]
- ➔ **SOUCI D'HARMONIE SOCIALE** : conduis les individus à éviter le désaccord pour préserver la stabilité et la cohésion au sein des groupes. [12]
- ➔ **PENSEE DE GROUPE** : phénomène psychologique qui survient lorsque le désir d'harmonie et de conformité dans un groupe résulte en une prise de décision irrationnelle ou dysfonctionnelle. [13]
- ➔ **ANTECEDENTS DE REPONSES PUNITIVES** : Faire l'expérience de conséquences négatives pour avoir exprimé des opinions divergentes peut conduire à la prudence et à la retenue dans une autre situation de désaccord.

QUELS SONT LES BENEFICES DES **DESACCORDS** ?

Les désaccords au travail surviennent lorsqu'il y a une divergence d'opinions, de perceptions ou d'attentes entre deux parties ou plus concernant des tâches spécifiques ou des objectifs organisationnels. Ils ne doivent pas être vus comme des obstacles à éviter, car ils sont des moteurs de créativité, de changement et d'innovation, lorsqu'ils sont gérés de manière constructive.





MOBILISE LES RESSOURCES COGNITIVES : les désaccords au travail mobilisent intensivement les régions cérébrales associées au contrôle exécutif qui ont pour fonction l'adaptation du sujet aux situations nouvelles et/ou complexes, la résolution de problèmes, ainsi que la gestion des émotions. [14]



STIMULE LA PENSEE CRITIQUE : les désaccords introduisent des perspectives et des idées différentes, qui amènent les individus à élargir leur cadre de compréhension et à reconsidérer les hypothèses de base. Ce processus facilite l'habileté collective à résoudre des problèmes complexes. [15]



AMELIORE LA RESOLUTION DE PROBLEME : les désaccords au sein d'une équipe stimulent la pensée divergente, ce qui permet d'éviter le piège de la pensée de groupe. Cela nécessite que les participants défendent leurs points de vue et critiquent ceux des autres. Ce processus mène à une analyse plus rigoureuse des problèmes et des solutions potentiels, augmentant ainsi la qualité des décisions prises. [16]



AMELIORE LA PRISE DE DECISION : les désaccords permettent de réduire les biais cognitifs (confirmation, désir d'harmonie ou de conformité..) qui peuvent conduire à des décisions irrationnelles ou dysfonctionnelles.. [17]



ACCROIS LA QUALITE DES RELATIONS : lorsque les désaccords sont gérés avec respect et équité, cela renforce la confiance entre les membres de l'équipe. Comprendre les perspectives et les arguments des autres peut mener à une plus grande empathie et à une meilleure appréciation des expériences et des défis des collègues. [18]



STIMULE LA CREATIVITE : dans un environnement où les désaccords sont acceptés et gérés constructivement, les membres du groupe se sentent plus en sécurité pour expérimenter et tester de nouvelles idées, même celles qui peuvent sembler non conventionnelles ou risquées au départ, ce qui facilite l'incubation d'idées créatives [19]



ACCROIS LA PRODUCTIVITE : La recherche met en évidence comment les désaccords gérés dans un environnement de confiance sont bénéfiques pour la productivité. La confiance intragroupe a pour fonction d'atténuer les effets destructeurs des conflits relationnels. Lorsque les membres de l'équipe se font confiance, ils sont plus susceptibles de ne pas prendre les désaccords personnels de manière offensive et de les gérer de façon constructive. Les équipes avec des niveaux élevés de confiance ont tendance à mieux performer, car elles utilisent les conflits de tâches comme un outil pour améliorer les processus de prise de décision et d'innovation, tout en minimisant les interférences potentielles des conflits relationnels. [20]

COMMENT REGULER LES DESACCORDS DE MANIERE **CONSTRUCTIVE** ?

Une communication efficace est la pierre angulaire de la gestion constructive des désaccords. Voici des stratégies et des techniques qui peuvent aider à transformer des désaccords ou des conflits potentiels en occasions de renforcement collectif.



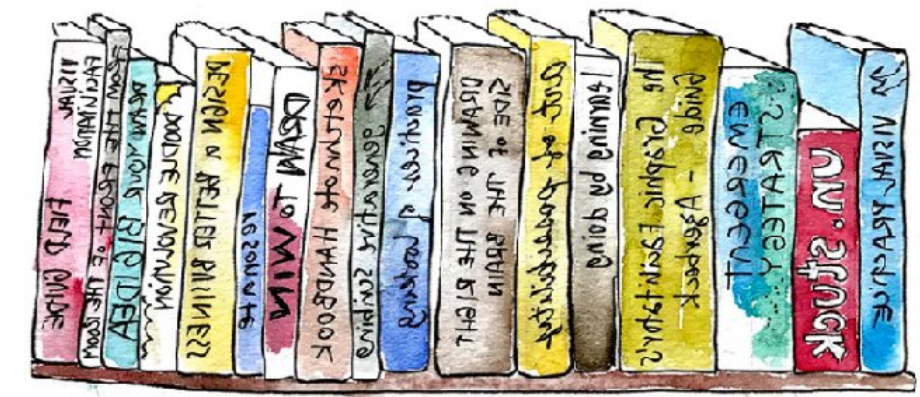
QUESTION DE CULTURE

Comment créer un environnement où les désaccords sont perçus comme des opportunités d'apprentissage et de croissance et non comme des menaces ?



- ➔ **SECURITE PSYCHOLOGIQUE** : Créer un environnement où les membres de l'équipe se sentent en sécurité pour exprimer des idées, poser des questions ou soulever des préoccupations sans crainte de répercussion.
- ➔ **DEFINIR** des règles claires sur la manière de gérer les désaccords.
- ➔ **RECONNAITRE** les avantages de la diversité et comment des perspectives variées peuvent enrichir la compréhension et la résolution de problèmes.
- ➔ **FEEDBACK CONSTRUCTIFS** : Encourager les retours d'information réguliers et constructifs à tous les niveaux de l'organisation.
- ➔ **DEVELOPPER** des compétences en résolution de conflits.
- ➔ **CELEBRER** les succès qui résultent d'une collaboration efficace et de la résolution de désaccords.

Références :



- [1] Bulle, S., Tarragoni, F. (2021) *Sociologie du conflit*, Paris, Armand Colin.
- [2] De Dreu, C.K.W. and Gelfand, M.J. (2008), *Conflicts in the workplace: sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis*, in De Dreu, C.K.W. and Gelfand, M.J. (Eds), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, New York, NY.
- [3] Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- [4] Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). *The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance*. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- [5] Luo, Y., & Lu, L. (2020, November). *A review of research on team conflict, conflict management and team performance*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 155, 321-326.
- [6] Sagie, A., Elizur, D. and Koslowsky, M. (1996), *Work values: a theoretical overview and a model of their effects*, *Journal of Organizational Behavior*, 17: 503-514.
- [7] Bendersky, C., & Hays, N. A. (2012). *Status conflict in groups*. *Organization Science*, 23(2), 323–340.
- [8] Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*. *Administrative Science Quarterly*, 13, 296-320.
- [9] Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, France : La Découverte.
- [10] Domínguez D.J., Taing A., Molenberghs P., (2016) *Why Do Some Find it Hard to Disagree? An fMRI Study* *Frontiers*
- [11] Gudykunst, W. B. (2005). *An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory of Effective Communication: Making the Mesh of the Net Finer*. Sage Publications Ltd.
- [12] Ting-Toomey, S. (1994). *Managing intercultural conflicts effectively*. Sage
- [13] Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- [14] Hirsch, J., Tiede, M., Zhang, X., Noah, J. A., Salama-Manteau, A., & Biriotti, M. (2021). *Interpersonal agreement and disagreement during face-to-face dialogue: An fNIRS investigation*. *Frontiers in Human Neuroscience*, 14, Article 606397.
- [15] De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.
- [16] Nemeth, C. J., & Kwan, J. L. (1987). *Minority influence, divergent thinking and detection of correct solutions*. *Journal of Applied Social Psychology*, 17(9), 788-799.
- [17] Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). *Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1080-1093.
- [18] Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- [19] Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Eds.). (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press
- [20] Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). *Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust*. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.



Mon travail, qui illumine mes journées, consiste à identifier, comprendre et faire évoluer les comportements humains.

Chaque semaine, je vous apporte de robustes connaissances issues des sciences cognitives, science comportementale contextuelle, sciences affectives et sociologie des organisations, pour vous aider à mieux comprendre les comportements humains au travail.

Pour ne rien manquer de mes publications, suivez-moi sur  et n'hésitez pas à m'inviter dans votre réseau.

Si vous souhaitez soutenir mon travail, merci de  et .

Nota bene : Cet article s'articule autour de l'examen minutieux de publications scientifiques et d'ouvrages de référence, constituant ainsi le socle de mes analyses et réflexions. Cependant, malgré mon engagement en faveur de l'exactitude et de la rigueur, il est important de reconnaître qu'il n'est pas à l'abri de potentielles erreurs.