* **Les styles de gestion des conflits :**

La gestion des conflits entre personnes suit des modalités variées, la figure suivante présente un modèle permettant de comprendre et de comparer cinq styles de gestion de tels conflits, ces styles sont identifiés par leur emplacements sur deux dimensions : intérêt pour soi et intérêt pour les autres. Le désir d’une personne de satisfaire ses propres intérêts est fonction du degré de sa résolution ou de son indécision dans la poursuite de ses objectifs individuels. Son désir de répondre aux préoccupations d’autrui dépend de l’ampleur du caractère coopératif ou peu coopératif de son attitude. Par conséquent, ces cinq styles représentent des combinaisons différentes de résolution et de volonté de coopération :

**Figure 1 : style de gestion des conflits entre personnes**

Source :Don Helliegel- John W.Slocum : management des organisations(Bruxelle,édition De Boeck Université, 2e édition 2007)

* **Style de l’esquive** : par ce style, l’on entend un comportement indécis et peu coopératif. Une personne adopte ce style pour demeurer à l’écart d’un conflit, ignorer les désaccords ou rester neutre. Quand des conflits non apaisés entravent la réalisation des objectifs, le style de l’esquive conduira à des résultats négatifs pour l’entreprise. Il peut être souhaitable dans certaines situations comme :
* Le problème est mineur ou d’une importance éphémère et ne mérite donc pas que la personne consacre du temps ou de l’énergie à faire face au conflit
* La personne n’a pas suffisamment d’informations pour s’attaquer efficacement au conflit en ce moment
* Le pouvoir dont elle jouit par rapport à l’autre est trop faible pour que les chances de provoquer un changement soient nombreuses(ex désaccord avec une nouvelle stratégie approuvée par la haute direction)
* D’autres peuvent résoudre le problème plus efficacement.
* **Style fonceur** : par ce style, l’on entend un comportement résolu et peu coopératif, une tactique ou il n’y a qu’un gagnant. Les utilisateurs de cette tactique s’attaquent à atteindre leurs objectifs sans s’inquiéter des autres. C’est un style fondé sur un pouvoir coercitif basé sur l’hypothèse : la solution à un conflit passe par la victoire de l’un et la défaite de l’autre.

Le recours excessif d’un manager à la coercition diminue la motivation au travail des salariés, dans certaines situation ,ce style peut être nécessaire :

* Des urgences nécessitent une action rapide
* L’adoption d’une stratégie d’action défavorable s’impose pour assurer l’efficacité et la survie à long terme de l’entreprise
* La personne doit agir pour se protéger et empêcher autrui de profiter d’elle
* **Style conciliant** : un comportement coopératif et irrésolu, les personnes qui pratiquent ce style bénéficient habituellement d’une évaluation favorable d’autrui, mais peuvent également être taxées de faiblesse et de soumission, comme elles peuvent tabler sur la disparition progressive du conflit et faire appel à la coopération. Elles tendraient à diminuer les tensions et le stresse par le renouvellement de leurs assurances et de leurs soutien. Ce style montre que son utilisateur se préoccupe des aspects émotionnels du conflit, mais s’intéresse peu à un travail sur les problèmes de fond qu’il pose. Exploité en permanence, il devient généralement inopérant, il peut être efficace à court terme quand :
* La personne connait un état émotionnel potentiellement explosif que l’apaisement sert à désamorcer
* Le maintien de l’harmonie et le refus des perturbations présentent, à court terme, une importance particulière
* Les conflits proviennent essentiellement de personnalités individuelles et ne se prêtent pas à un règlement facile
* **Style coopératif** : c’est un comportement fortement coopératif et résolu qui vise à ce que tout le monde gagne. Ce style permet de parler ouvertement du conflit et de faire évaluer par tous les intéressés. Le partage, l »examen et l’évaluation de ses causes doivent mener à l’élaboration d’une option qui y met réellement fin et jouit de l’acceptation sans réserve de toutes les parties. La coopération est extrêmement commode quand :
* Un fort niveau de collaboration est requis pour que se justifie le surcroit de temps et d’énergie mobilisé pour légitimer le règlement du conflit
* Les personnes jouissent d’un pouvoir suffisamment égal pour se sentir libres d’interagir honnêtement, sans tenir compte de leur statut officiel
* Il est possible de tirer des avantages mutuels, en particulier à long terme, du règlement d’un désaccord par un processus dans lequel tout le monde est gagnant
* L’organisation apporte un soutien suffisant à l’investissement du temps et de l’énergie nécessaires pour apaiser les désaccords de cette manière.
* **Style fondé sur la recherche d’un compromis** : par ce style, l’on entend un comportement mi- coopératif, mi- autoritaire. La personne concernée pratique des concessions de type donnant-donnant. Les avantages de ce style sont les suivants :
* Celui-ci est principalement perçu comme un geste coopératif de retenue
* Il reflète une méthode pratique de gestion d’un conflit
* Il contribue au maintien de bonnes relations pour l’avenir

En revanche, il ne faut pas utiliser ce style dans les débuts d’un processus de règlement d’un conflit pour plusieurs raisons :

* En premier lieu, les parties en cause ont des chances de transiger sur les problèmes exposés plutôt que sur les vrais problèmes, il arrive souvent que les premières questions soulevées dans un conflit ne soient pas les vraies et qu’un compromis prématuré fasse obstacle à un diagnostic ou à un examen complets des vrais problèmes
* En second lieu, il est plus facile d’approuver une position initiale que de rechercher des solutions de rechange plus acceptables par tous les intéressés
* En troisième lieu, le compromis qui ne constitue pas la meilleure décision possible est inadapté à la situation ; autrement dit, la poursuite des débats peut révéler un meilleur moyen de résoudre le conflit.

Comparé au style coopératif, ce style ne maximise pas la satisfaction mutuelle, il aboutit à la satisfaction mitigée, mais uniquement partielle de chacun. Il a des chances de convenir quand :

* La conclusion d’un accord permet à chaque personne de se trouver dans une situation, sinon préférable, du moins égale à celle dans laquelle elle serait en l’absence d’accord
* La conclusion d’un accord où tout le monde soit totalement gagnant est simplement impossible
* Des objectifs contradictoires ou des intérêts opposés empêchent la conclusion d’un accord sur la proposition d’une personne/