Les sources du conflit : facteurs individuels ou systémiques?

Autor(en): **Vuadens, Hélène de vos**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **71 (2013)**

Heft 4

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-390973

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LES SOURCES DU CONFLIT: FACTEURS INDIVIDUELS OU SYSTÉMIQUES?

Hélène De Vos Vuadens
Directrice-adjointe, responsable Communication et relations investisseurs, Banque Cantonale de Genève
helene.de.vos.vuadens@bcge.ch

Parmi toutes les thématiques abordées lors des séminaires de BCGE L'essentiel de la finance 2013, il en est une qui ne peut laisser de marbre puisqu'elle touche de manière transversale les individus quelque soit leur profil, de même que les entreprises sans distinction de secteur d'activité: la gestion de conflit. Avec l'émergence des sciences humaines, puis de la prise de conscience de l'importance de ces dernières dans l'organisation des entreprises en termes de productivité et de pérennité, la gestion de conflit est devenue une priorité. Tout groupe humain rassemblant des individus partageant des liens réciproques de diverse nature (familiale, sociale, professionnelle, etc.) est susceptible d'être sujet aux conflits. Il est donc raisonnable de se poser la question de la prévention de ces derniers ou de leur résolution s'ils sont constatés, pour ne pas mettre en péril l'équilibre du groupe et la dynamique qui le fait tendre vers un but commun.

La littérature du 20e et du 21e siècles foisonne de publications en tous genres sur le sujet, preuve que ce dernier est universel. Mais, qu'est-ce qu'un conflit? Un différend, une dissension, une opposition de sentiments et d'intérêts, l'expression d'exigences internes inconciliables, de forces pulsionnelles antagonistes, de désirs et de représentations opposées, voire une lutte ou un combat. Le conflit se tapit dans l'ombre avant de surgir à la lumière de diverses manières: conflit interpersonnel, intergénérationnel, conflit à l'échelle d'un pouvoir en place, d'un pays. Il peut-être violent et dévastateur pour un individu comme pour une collectivité.

Fui, mal-aimé, mal cerné parfois, le conflit a pourtant le mérite de faire émerger les opinions, les personnalités et l'existence de contre-pouvoirs, ainsi que la richesse de la diversité humaine. Précurseur du changement ou de l'évolution, il amène à la recherche de solutions nouvelles, à des méthodes d'appréhension et d'apprentissage innovantes. Car, du chaos peut surgir aussi une forme de renaissance. Ainsi, par exemple, sur un plan psychanalytique, le conflit permet à l'enfant de construire sa personnalité en opposition avec ses parents. Sur un plan géopolitique ou ethnologique, il souligne l'importance de la territorialité et la difficulté de la coexistence de groupes aux intérêts, opinions et cultures souvent divergents.

Dans le cadre de l'entreprise, les conflits internes proviennent souvent de canaux de communication défaillants ou peu fluides, de territoires aux frontières floues induisant des rôles et responsabilités peu clairs pour chacun en termes d'activités et d'organisation. Mais, pas seulement. Le style de conduite de l'entreprise issu de la direction et, par voie de conséquence, de

l'encadrement direct, peut influer grandement sur la manière d'interagir des troupes et faire naître des tensions à l'interne. Dérives managériales, abus de pouvoir, missions confuses, objectifs équivoques, attentes mal définies, traitements différenciés et mal compris au sein d'une même équipe sont autant d'éléments perturbateurs d'un délicat environnement où stress et impératifs de productivité... alourdissent encore un peu plus contentieux et discordes.

Si l'entreprise répond, comme tout environnement à une logique systémique, elle est aussi sujette à des parasitages d'ordre individuel. En effet, il est des conflits dont on parle peu qui jalonnent pourtant aussi la voie des organisations, indépendamment des questions d'âge, sexe, ancienneté, fonction et grade. Ces derniers trouvent leur origine dans des profils individuels répondant à des logiques difficilement appréhendables. Ces personnalités, que nous appellerons des collaborateurs «toxiques», «pourrissent» à plus ou moins forte granularité le système dans lequel ils évoluent. Détectables à tous les niveaux hiérarchiques, les individus de ce type, privilégient souvent leur propre égo aux dépends de la collectivité. Parfois détenteurs de pathologies cliniques (pervers narcissiques, paranoïaques, dépressifs bipolaires, etc.), nombre d'entre eux se distinguent notamment par un orgueil démesuré, un égotisme vivace, une incompétence souvent vérifiée, des pulsions destructrices (voire autodestructrices), un besoin de reconnaissance suraigu, une inadaptation chronique à leur environnement et une malveillance avérée. Comportements malsains, double-jeu permanent, ils sont imperméables aux rapports de confiance et au jeu collectif.

S'il est facilement repérable, le collaborateur toxique n'est pas toujours facile à circonscrire, ni à maîtriser. Pourtant, il peut sans conteste nuire à la productivité de l'entreprise, à la qualité des rapports collégiaux et hiérarchiques, ainsi qu'à la motivation générale et à la culture d'entreprise par une exemplarité peu reluisante. La gestion des cas difficiles sévissant sur leur entourage est extrêmement chronophage et absorbe l'énergie de tous. La corrosion du système dans son entier par capillarité n'est pas exclue lorsque l'élément perturbateur pratique une destruction continue des valeurs communes et des liens qui unissent le groupe. Comme dans tout organisme, le collaborateur toxique agit comme un virus mettant en danger l'ensemble de l'édifice social et organisationnel. Il est alors urgent pour la direction, consciente de cet état de fait, de le maintenir à distance du système en le canalisant ou au pire, en l'excluant via un licenciement. La passivité, la paralysie ou l'attentisme d'un organe dirigeant face à ce type de situation connue à l'interne mène à la démotivation du groupe dans son entier et au discrédit du pouvoir en place.

Mais alors, qui du système ou de l'individu pollue l'autre? La question est loin d'être résolue. Une chose reste cependant immuable: la recherche de l'équilibre d'un groupe est en constante mouvance au gré de facteurs endogènes et exogènes souvent difficiles à anticiper. Le conflit entre la morale individuelle et la morale collective va influer sur la dynamique de groupe, en privé comme en public ou en entreprise. Il importe de considérer l'ensemble de ces facteurs dans une approche systémique. Comme le dévoilait déjà en 1975 Joël de Rosnay, scientifique de renom, dans son ouvrage «Le Macroscope», «par-delà le vocabulaire, les analogies, et les métaphores, il semble donc qu'il existe une approche commune permettant de mieux comprendre et de mieux décrire la complexité organisée», l'approche systémique particulièrement utile dans des environnements complexes. Cette complexité se définit, selon ce précurseur de la communication des temps modernes, par l'existence

d'éléments ou d'agents, l'existence de relations entre ces éléments, la présence de niveaux hiérarchiques indépendants et de réseaux, des comportements dynamiques (non linéaires) de la part des éléments et une capacité d'évolution. Le monde de l'entreprise pourrait donc s'en inspirer en favorisant la perception globale, la vision macro aux dépends de la simple lorgnette ou de processus analytiques restreints peu adaptés à la gestion des conflits au sein d'une organisation. La gestion et la régulation des conflits ne peut éclore qu'au regard et à la compréhension des interdépendances et des interactions dynamiques entre les éléments constituants d'un système. Seule une vison holistique de ses rouages et la combinaison permanente de la connaissance et de l'action (savoir-faire et savoir-être) permettra d'aborder intelligemment les désordres conflictuels.