

Table des matières

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION.....	1
-------------------	---

PARTIE I: LES CONFLITS SOCIAUX DANS LES ENTREPRISES.

I.	Définition des conflits.....	3
II.	Les différents types des conflits.....	5
III.	Les sources des conflits.....	8
IV.	Les formes des conflits.....	10
V.	Les avantages et inconvénients des conflits.....	13

PARTIE II : LA GESTION DES CONFLITS SOCIAUX

I.	Comment traiter un conflit.....	16
II.	Les outils de gestion des conflits.....	17
III.	Prévenir pour mieux gérer les conflits.....	27

PARTIE III : ETUDE SUR LE TERRAIN

I.	Présentation du résultat de l'étude.....	31
II.	Commentaire du résultat de l'étude.....	35

CONCLUSION.....	37
-----------------	----

ANNEXES

INTRODUCTION :

L'entreprise est une organisation humaine ayant pour mission de créer une valeur économique. Au sein de cette organisation, on ne peut pas trouver une personne qui vit en autarcie. Il existe toujours des relations interpersonnelles et intergroupes. Vue la nature humaine, le stress généré par la rationalisation du travail et les relations hiérarchiques, ces liens sociaux connaissent de temps en temps des tensions qui se développent et peuvent aboutir à des conflits sociaux.

Si ces conflits sont pas gérés ou ne sont pas pris en compte par les managers, ils peuvent avoir des conséquences négatives sur l'organisation en constituant un gaspillage des ressources de l'entreprise.

C'est pourquoi, il apparaît très indispensable de prendre du temps pour s'arrêter sur la question des conflits et l'envisager sous ses différentes facettes.

Le conflit, qui est une partie prenante de la vie social, constitue une entrave pour l'activité de l'entreprise et nécessite du temps pour le résoudre. Afin d'être efficace dans sa gestion quotidienne, il est impératif d'en comprendre les causes, les conséquences, de savoir qu'il existe des conflits de nature distincte et ce n'est qu'à partir de capacité de discernement que leur résolution sera à la fois possible et performante.

A cet égard, on aborde dans notre recherche trois parties : une présentation des conflits dans l'entreprise, les moyens de les résoudre et une étude sur le terrain. La première définit les conflits, ses types et ses formes, ses causes ainsi que ses avantages et inconvénients.

La deuxième aborde les moyens de régler les tensions avant qu'un conflit n'éclate et les techniques permettant le dépassement des conflits déjà existants.

Enfin, on va mettre les pieds sur le terrain afin de concrétiser notre recherche à travers la prise en compte des avis d'un certains responsables des entreprises marocaines sur la problématique proposée.

PARTIE I :

LES CONFLITS DANS LES

ENTREPRISES

I- DEFINITIONS DES CONFLITS¹ :

Pourquoi passer du temps à définir les conflits ? Pourquoi ne pas aller directement à l'essentiel et voir comment résoudre les situations conflictuelles ?

¹ Gérer les conflits, Christine Marsan, p 13.

L'origine multicaule des conflits nous oblige à rester vigilants et à prendre le temps de l'examen. Ainsi, sans prendre la précaution d'être clair concernant l'examen des conflits nous risquons de nous tromper et de ne pas déterminer les solutions convenables. Donc, prendre le temps nécessaire de savoir de quoi nous parlons lorsque nous évoquons le terme de conflit permet d'identifier une situation précise et de pouvoir y apporter les moyens de résolution adéquats.

C'est ce qui nous amène tout d'abord à définir ce que nous entendons par le conflit et également à mettre la lumière sur les concepts annexes qui parfois peuvent créer de la confusion.

Très souvent, nous remarquons que le terme conflit est confondu avec les notions de *tension* et *violence* et la distinction entre ces trois notions semble importante.

Le conflit : Etymologiquement, conflit vient de *conflictus* et signifie choc, lutte et combat, c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisé dans le domaine de la guerre. A partir du XVIIe siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, désigne alors l'antagonisme possible dans les champs intellectuel, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique.

La tension : vient du latin *tensio*, *tensionas* et signifie la manière de tendre et aussi la contraction des nerfs. Puis, à la fin du XVIe siècle, l'usage du mot s'applique au champ psychologique et s'applique principalement à un effort soutenu, il signifie également querelle et opposition.

La violence : correspond au mot latin *violentus* qui signifie emporté, parlent du caractère impétueux appliqué aux personnes et aux choses. Violence signifie ce que qui est excessif, qui sort de la mesure, qui agit et s'exprime sans retenue et avec grande intensité. Et aussi ce qui agit avec force contre soi-même ou contre autrui.

Donc, la différence entre ces termes réside dans le fait que le conflit est bien la divergence, l'antagonisme entre deux personnes visant à obtenir une même chose. La tension constitue alors, en quelque sorte, l'énergie sous-jacente du conflit, c'est-à-dire l'intensité relationnelle, la pression que l'opposition amène entre les protagonistes. Le conflit crée une tension entre les individus ou les groupes. La violence peut être alors le résultat du conflit, comme décharge ou éclatement dudit conflit, c'est-à-dire débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet.

Le conflit est une notion riche et voici un petit panorama des définitions qui va nous aider à élaborer une définition que nous retiendrons pour développer notre recherche.

« Conflit : rapport de deux pouvoirs ou de deux principes dont les applications exigent dans un même objet des déterminations contradictoires. »

André Lalande

« Le conflit se définit comme la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent. »

Sandra Michel

« Le conflit est le processus qui commence lorsqu'une partie perçoit que l'autre l'a privé ou menace de la priver de certains de ses intérêts »

K.W Thomas

« Les conflits sont les manifestations d'antagonismes ouverts entre deux acteurs aux intérêts momentanément incompatibles quand à la possession ou la gestion de biens rares – matériels ou symboliques. »

Dictionnaire de Sociologie

A partir de ces définitions, on constate l'existence d'un point commun qu'est la notion d'opposition et d'antagonisme. Donc, on peut conclure et dire que :

« Le conflit correspond à une situation dans laquelle se trouvent des individus dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer. »

D. Hellriegel, J.W. Soclum, R.W. Woodmann

Alors, pour qu'il y ait conflit, cela suppose trois conditions :

- Des acteurs.
- Une relation entre ces acteurs.
- Des enjeux pour chacun des acteurs.

Mais est-ce que le conflit est un problème ?

Souvent les deux sont confondus, parfois, ce qui est décrit comme un conflit n'est justement, en fait, qu'un problème à résoudre.

Le tableau suivant nous permettant de distinguer entre les deux notions :

PROBLEME	CONFLIT
<ul style="list-style-type: none">▪ Le problème est mesurable.▪ Le problème est observable.▪ Le problème est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée.▪ Le problème génère une insatisfaction acceptable.	<ul style="list-style-type: none">▪ Le conflit est non mesurable.▪ Le conflit est observable.▪ Le conflit est une opposition, un heurt, un choc.▪ Le conflit éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions. Résultantes d'un ou de plusieurs problèmes non résolus.



RATIONNEL	EMOTIONNEL
------------------	-------------------

II- LES DIFFERENTS TYPES DES CONFLITS² :

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), le sujet du conflit (avantage, pouvoir...), l'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé)...

1°/ les conflits constructifs ou destructifs :

- Conflit constructif : lorsqu'il permet d'éviter les futurs conflits, il entraîne un climat coopératif, lorsqu'il place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives, il permet le réexamen des opinions et des buts, il permet l'accroissement des prises de risque et il augmente la

² -La gestion des conflits dans les organisations, www.creg.ac-versailles.fr
-Gestion des conflits, Richard Bréard et Pierre Pastor.

cohérence du groupe.

- conflit destructif : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance ou dégrade les relations professionnelles ...

2°/ les conflits d'intérêt et d'identité :

- les conflits d'intérêt surgissent lorsqu'un avantage auquel on tient est menacé par quelqu'un d'autre. Cet avantage peut concerner un revenu, des horaires de travail, des vacances, etc.

- Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

3°/ les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir :

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

4°/ les conflits de concurrence ou de rivalité :

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

5°/ les conflits de génération :

Ils sont très souvent observables dans les organisations où leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques. Il résulte de la confrontation entre ceux qui disposent d'une certaine expérience et les jeunes diplômés qui voudraient mettre en place de nouvelles pratiques.

6°/ le conflit mimétique :

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

7°/ le conflit d'opinion ou idéologique :

Il surgit quand il y a choc des idées. Les idéologies ne peuvent cohabiter, et aucun compromis n'est possible. Elles touchent généralement des éléments importants aux yeux des individus, tels que la vision du monde, la morale, les mœurs, la politique, la religion, etc. Ils sont extrêmement difficiles à solutionner car chaque protagoniste est intimement persuadé de son bon droit.

8°/ le conflit déclaré / le conflit refoulé/ le conflit latent ou larvé :

Le conflit déclaré : Il est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

Le conflit refoulé : Il est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

Le conflit latent ou larvé : Dans ce type de conflit, les protagonistes ne sont pas prêts à s'engager dans un conflit ouvert, Ils craignent de blesser l'autrui. Dans ce cas, on ne peut pas parler encore de conflit car il n'a pas éclaté. Il se manifeste par des absences répétées, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions, d'endommagement des machines sans intention consciente ou raisonnée de l'acteur... Ces conflits sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables. Lorsque les individus décident d'entrer en conflit larvé, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois très long, marqué par l'existence des sentiments d'infériorité et de faiblesse.

9°/ le malentendu

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (Contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa

vulnérabilité.

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

III : LES SOURCES DES CONFLITS :

1°/ les sources liées au fonctionnement de l'organisation³ :

- a) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision :
 - Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation
 - Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés ou flous.
 - Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.
- b) Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation :
 - Mauvaise définition des tâches,
 - Mauvaise répartition des tâches,
 - Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
 - Méthodes et procédures de travail lourdes, peu claires, routinières, hyper – hiérarchisées.
- c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination :
 - Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
 - Absence d'information concertée,
 - Absence de participation aux décisions,
 - Absence de relation efficace avec la hiérarchie.
- d) Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle :
 - Absence de suivi des résultats de l'unité,
 - Absence de suivi des performances individuelles.
- e) Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources

³ La gestion des conflits dans les organisations, www.creg.ac-versailles.fr

- Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipements, formation, ressources humaines et financières

f) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs :

- Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit.

g) Dysfonctionnement dû à un manque de communication :

- Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

REMARQUE :

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé entre les structures formelles et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendances effectifs entre les acteurs (échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinente...). Si l'écart entre les deux est important, les risques de conflits augmentent car les acteurs agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement, ils adaptent des comportements nouveaux et ils créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.

2°/ les sources psychologiques :

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'anxiété, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

3°/ les sources technologiques⁴ :

L'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits. Beaucoup d'employés se sont sentis dépassés par l'introduction de l'informatique dans leur entreprise. Leur réaction a été de dire qu'ils ne s'y feraient jamais. Leur contestation se manifestait par la continuation des comportements

⁴ Gestion des conflits, Richard Bréard et Pierre Pastor, P21

habituels.

4°/ les sources de nature économique :

Les conflits peuvent naître du fait que les entreprises réalisent des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel. Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus, et il trouvait normal, au moment où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance.

IV- LES FORMES DES CONFLITS :

1°/les conflits interpersonnels⁵ :

Ces conflits impliquent deux individus au moins et qui peuvent se sentir en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportements ou de manière d'accéder à un objectif. Ils traduisent un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et campent sur leur position. Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre.

A ce niveau là, la personnalité joue une part importante. C'est en fonction de notre psychologie et de notre éducation que nous développons telle ou telle attitude, nous fuyons les conflits ou au contraire, nous prenons plaisir dans le défi, la confrontation ou la compétition ou bien encore nous choisissons d'autres modes de résolution.

Le conflit interpersonnel est basé sur l'agressivité. L'agressivité est un processus naturel chez l'homme. C'est par ses natures biologiques et animales qui parfois le poussent à user d'avantages de réflexions innés que de ses capacités de raisonnement et de distanciation face à ses émotions. L'agressivité serait alors présente au cœur de l'homme afin d'assurer la survie de l'individu et de l'espèce.

Mais une attaque, une réponse dure, agressive dans la vie professionnelle est souvent une réponse maladroite à un sentiment d'impuissance.

Lorsque nous nous énervons, quand nous réagissons vivement, c'est souvent parce que nous savons plus quoi faire d'autre. D'ailleurs, il peut nous arriver de regretter assez vite notre violence et nous entrons ainsi dans le cycle de la culpabilité.

Ainsi l'agressivité s'ancre dans un comportement naturel car comme les animaux nous avons

⁵ -Gérer les conflits, Christine Marsan, P47
- www.qualiteonline.com

besoin de défendre notre territoire, nos ressources et notre structuration sociale. Ce qui signifie que, sans prise en compte pour son équipe : des rôles, des frontières, des fonctions, de la délimitation des statuts, des territoires, des pouvoirs, des ressources disponibles pour exercer correctement son métier, du respect des structures et organisations établies et annoncées, le manager risque de voir surgir des conflits entre les personnes sur l'un de ces paramètres et l'intensité de la violence manifestée sera en proportion ce besoin de survivre.

Les conflits interpersonnels peuvent aussi survenir à cause d'un manque de fraternité qui se base sur un sentiment d'appartenance à une communauté humaine fière d'elle-même et confiante dans son aptitude et sur un sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective vis-à-vis des camarades, des chefs....

2°/ les conflits intragroupes⁶

Ils concernent les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement. La plupart du temps, les causes de ce conflit résident dans la nature des tâches assignées, dans les rôles alloués aux acteurs ou encore dans les processus relationnels. Cela peut être aussi dû au style de management, à la capacité du leader et aussi à d'autres particularités spécifiques à la situation même de l'équipe.

Un groupe, rappelons-le, est un ensemble d'individu qui utilise de manière complémentaire ses compétences et ceci dans la poursuite d'un objectif commun.

Dans ce contexte, il devient impératif de fixer des règles et des normes qui vont lui garantir un mode de fonctionnement satisfaisant.

Si l'une des conditions vient à manquer ou ne répond pas aux besoins de la situation, alors des tensions peuvent se manifester entre les membres du groupe.

Au sein du groupe, les membres entretiennent des relations familières qui, en période normal, sont conventionnelles. Chacun fait des efforts et s'emploie à commercer pacifiquement avec ses collègues même s'il perçoit des motifs de désaccord. Chacun connaît les défauts de l'autre, ses manques, ses lacunes et ses vices, etc. D'ordinaire, les sentiments haineux et hostiles sont refoulés, ou pour le moins tenus en bride. Ils sont aisément refoulés car les individus craignent que la naissance de conflits aboutit à des situations insupportables. Mais, lorsqu'un désaccord ou une attitude blessante et dévalorisante touche l'un des membres, les conflits explosent d'autant plus violemment que se sont accumulés, le long période. Ainsi, l'accumulation des ressentiments longtemps refoulés explique la violence avec laquelle les

⁶ Gérer les conflits, Christine Marsan, P 89
Gestion les conflits, Réchard Bréard et Pierre Pastor, P 56.

conflits peuvent s'exprimer.

3°/les conflits intergroupes⁷ :

Les groupes, pour remplir leurs objectifs et survivre, sont parfois amenés à s'engager dans un conflit. Ils peuvent convoiter des ressources limitées et entrer en compétition ou en lutte pour les approprier. En dehors de ces facteurs économiques, il existe des facteurs sociologiques et organisationnels qui prédisposent aux conflits : l'appartenance, les phénomènes de discrimination et de préjugés, la catégorisation...

D'un autre côté, lorsqu'on décide d'appartenir à un groupe particulier, un individu s'expose de fait à lutter, de façon plus ou moins pacifique, contre d'autres groupes. Ces groupes adversaires contribueront à façonner son groupe d'appartenance, à lui donner une identité propre et une image particulière, à renforcer sa cohésion. Cette cohésion démunie les risques à l'intérieur du groupe et amplifie cependant les différences entre les groupes. L'autre groupe devient de ce fait étranger, menaçant, nous détruire, nous faire disparaître. Ce qui génère des luttes violentes et agressives.

Le fait de former deux groupes distincts installe un climat hostile entre eux. Ce climat se transforme en conflit lorsqu'il y a des compétitions avec récompenses au vainqueur. A ce stade là, on observe des attitudes méprisantes et des comportements insultants, une cohésion accrue dans chaque groupe, une surestimation des performances des membres de son équipe et, à l'opposé, des sous-estimations de celles des membres du groupe adverse.

Ces conflits conduisent à la catégorisation c'est-à-dire percevoir le groupe externe comme une masse homogène sans tenir compte des particularités. Cette catégorisation est non seulement réductrice mais déforme parfois la réalité. Les adversaires ne sont plus vus tels qu'ils sont, mais tels qu'on se les imagine. Chaque fait ou geste, même innocent, sera interprété de manière qui permette de rechercher la mauvaise intention derrière tous les comportements.

Ces conflits engendrent aussi des discriminations et des préjugés. La discrimination est un comportement négatif envers les membres d'autres groupes. Elle est un moyen d'exclusion. Elle se manifeste par des attitudes de rejet, de dévalorisation et de dépréciation des normes et opinions des membres du groupe adverse. Les discriminations sont nombreuses et peuvent atteindre n'importe qui. Elles sont raciales, religieuses, culturelles, sociales, etc. tandis que les préjugés sont des sentiments, des opinions, des croyances concernant les personnes appartenant à d'autres groupes. Ils sont généralement négatifs. Mais, ces conflits, loin de représenter des handicaps, doivent être considérés par les managers comme des opportunités

⁷ Gérer les conflits, Réchard Préard et Pierre Pastor, P 73

de développement et d'adaptation. Les conflits intergroupes sont source de créativité et de recherche de nouveaux modes de fonctionnement. Ils servent principalement à redéfinir les stratégies de pouvoir au sein de l'organisation. Ils peuvent quelquefois renforcer la stabilité et l'unité de l'entreprise (système).

4°/Les conflits organisationnels:

La concurrence pousse les entreprises à se différencier. Cela se traduit par des changements d'organisation. Ces changements peuvent entraîner des dysfonctionnements par manque d'homogénéité entre les services. Ceux qui aboutissent à des conflits entre services, équipes et individus.

Ces conflits peuvent aussi résulter d'une différence entre l'organisation officielle caractérisée par un organigramme affiché et l'organisation informelle qui utilise en fait différents flux d'information et circuits de pouvoir que ceux officiellement affichés. Ils peuvent aussi trouver leur origine dans la manière de gérer les salariés et notamment dans les différences de traitement entre individus.

Les conflits organisationnels peuvent, en effet, se porter sur l'organisation du travail, à savoir la répartition des tâches, les frontières entre les différentes activités, le partage de ressources et de responsabilités.

V- LES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES CONFLITS :

1°/L'influence positive des conflits :

Dans les organisations, le conflit peut avoir une influence positive. La naissance et/ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème. La nécessité de résoudre un conflit peut amener les intéressés à chercher le moyen de changer la manière dont ils font les choses. La résolution des conflits permet d'améliorer les relations interpersonnelles et d'accroître la cohésion de l'équipe et sa performance.

Le processus de résolution d'un conflit engendre souvent des changements positifs à l'intérieur d'une organisation. La recherche de moyens qui permettent de résoudre un conflit peut non seulement provoquer une innovation et un changement, mais également, rendre le changement plus acceptable.

2°/ L'influence négative des conflits :

Un conflit peut aussi avoir de graves conséquences négatives sur l'organisation et détourner certains efforts de leur but. A un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger les

ressources de l'organisation vers les buts fixés, un conflit peut entraîner un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent.

Un conflit peut aussi affecter négativement le bien être psychologique des employés. S'il est grave, les pensées, les idées et les croyances en conflit peuvent engendrer du ressentiment, des tensions et de l'anxiété. Il peut aussi détruire la collaboration et l'esprit d'équipe.

PARTIE II :

LA GESTION DES

CONFLITS

I- COMMENT TRAITER UN CONFLIT⁸ :

Un conflit ne se résout pas en quelques heures ou quelques jours. Un conflit nécessite de la patience car le processus de résolution se déroulera pas à pas, en une progression par paliers. Traiter ou manager un conflit se fait selon le processus suivant :

1°/ Analyser le conflit :

Il s'agit de s'interroger sur les raisons profondes du conflit. C'est retracer l'histoire du lieu, des personnes, et des équipes pour comprendre les décalages qui ont conduit au conflit. Il s'agit de déceler les causes de la dégradation des relations et lister les signaux d'alarme : disputes, arrêts maladie et accidents car le sens de ces signaux va éclairer notre analyse.

⁸ Gestion des conflits, Réchard Bérard et Pierre Pastor, 172.

Lorsque le conflit est confus ou complexe. Il faut formuler des hypothèses que vous devrez valider l'une d'entre elles au fur et à mesure du déroulement du conflit.

2°/ Instauration d'un cadre :

A partir de l'analyse construite et en tenant compte des valeurs de référence de l'entreprise et de sa culture générale, on définit un cadre d'action. Ce dernier sert à fixer les idées car, dans un conflit, la désorganisation est reine. Chacun des acteurs, en imaginant bien faire, se croit obligé de jouer tous les rôles.

Dans un conflit, l'emballement génère de l'anxiété, de l'insécurité et de l'incertitude. Le cadre est là pour y remédier. Le cadre facilite aussi la conservation du caractère professionnel des actions, la rigueur et la précision dans tout ce qui est mis en œuvre. Il fixe les limites de la légalité des actions.

3°/ Détermination des rôles et responsabilités :

Il est nécessaire à définir ou redéfinir si besoin les rôles et responsabilités des acteurs car tout ce qui sort du cadre habituel de l'entreprise va contribuer à accentuer la désorganisation. Il est préférable de conserver les champs de responsabilité et la répartition des tâches existantes. C'est un gage de stabilité du système et un gage de cohérence de l'organisation.

4°/ Créer un groupe d'appui :

Le conflit dévore de l'énergie. Une situation délicate à gérer impose une mise à distance et du temps de réflexion pour engager des actions adéquates. En respectant la ligne hiérarchique et les champs de compétence de chacun, on doit instituer un groupe d'appui chargé d'une étude approfondie de la situation en cours et de la recherche des solutions. Ce groupe est en droit de faire appel à des spécialistes ou à des consultants extérieurs en cas de besoin. Les tâches suivantes peuvent lui être confiées :

- Analyser la situation et ses évolutions ;
- Avertir des risques ;
- Préparer des rapports et des synthèses intermédiaires ;
- Rechercher des informations et des contacts internes et externes pour enrichir la recherche de solutions ;
- Préparer des schémas décisionnels.

Ce groupe doit fonctionner en appui du responsable. Ce groupe ne doit en aucun cas se substituer à la hiérarchie en place. D'ailleurs, il est évident que des membres de la hiérarchie doivent en faire partie.

5°/ Assurer l'après-conflit :

Il est rare qu'un conflit s'arrête brusquement, il s'éteint, en générale, progressivement. Vous devrez apporter un soin particulier aux suites du conflit. En effet, le conflit engendre un phénomène traumatique, et les esprits mettent un certain temps à effacer les difficultés liées aux affrontements. C'est toute une phase à consacrer au rétablissement de la confiance.

II- LES OUTILES DE GESTION DES CONFLITS :

1°/ la négociation :

a) Définition⁹ :

La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes tentent d'atténuer ou d'éliminer un conflit entre elles. Le but est de parvenir à un compromis par la communication, la persuasion, et la concession mutuelle. Les participants doivent être prêts à renoncer à une partie de leur pouvoir, pour déboucher sur une solution acceptable. Autrement dit, la négociation est la prise en charge du conflit, c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

La négociation est une rencontre de plusieurs personnes en désaccord. Le simple fait de s'asseoir à la même table est en soi un pas en avant car le risque, dans un conflit, est la rupture de la communication. Lors de la négociation, les relations se rétablissent et les adversaires peuvent affirmer et confronter leurs points de vue.

La négociation est utile quand :

- Vous ne pouvez atteindre vos objectifs qu'en coopérant avec les autres.
- Les objectifs des différentes parties ne sont pas nécessairement incompatibles.
- Vous êtes susceptible d'avoir besoin des autres dans le futur et que vous ne souhaitez pas perdre vos bonnes relations avec eux.

Dans le monde du travail, la négociation est encore trop souvent considérée comme une manœuvre suspecte. Les responsables la craignent parce qu'ils se sentent attaqués dans leur

⁹ www.ecogesam.ac-aix-marseille.fr/Resped/stg/cgrh/stage/conflit.doc

statut de cadre ou de patron : «Il n'y a rien à négocier, c'est moi qui décide ce qui est correct dans mon entreprise ou mon institution ».

b) Les types de négociation¹⁰ :

b-1/ La négociation irréaliste :

Cette négociation, malheureusement la plus courante, est basée sur la guerre des positions. Elle engage fortement, la personnalité et l'identité des protagonistes. L'enjeu de la négociation est la valeur d'une personne, d'un groupe, d'un syndicat, d'une organisation, etc. un protagoniste affronte en face à face son adversaire et veut le faire plier. Il veut vaincre, gagner et être le plus fort. C'est comme le cas du marchandage entre un vendeur et un acheteur. Ils partent tous deux de positions extrêmes (irréalistes), l'un en demandant un prix trop élevé pour un objet, l'autre en proposant une somme manifestement trop basse. S'ils parviennent à réaliser la vente, c'est en perdant le moins possibles.

Cette stratégie perdant-perdant présente plusieurs désavantages :

- D'abord, une fois que l'on est campé sur ses positions, on est tenté de les renforcer sous les attaques de l'adversaire et, donc, de s'enfermer encore plus dans l'irrationnel ;
- Deuxièmement, baisser ses prétentions au cours d'une négociation peut être perçu comme un aveu de faiblesse très gênant, parce qu'on risque ainsi de perdre la face ;
- Ensuite, à condition qu'ils se mettent d'accord, les protagonistes ne seront pas certains de ne pas s'être fait léser, au bout du compte, car il n'y a aucune objectivité dans la transaction qu'ils ont menée.
- Autre conséquence fâcheuse découlant de la précédente, leurs futures relations seront entachées de doute, de méfiance et encore plus de rigidité.
- Enfin, puisqu'ils sont partis, au tout début de la négociation, sur des positions extrêmes et définies, ils n'ont pas pu avancer d'un centimètre dans la compréhension des enjeux qui les opposent et de leurs intérêts réciproques. Ils se sont butés et se sont enfermés dans une logique de guerre de retranchement. Ils n'ont pas pu apprendre de nouvelles choses du fait même de la négociation.

La négociation irréaliste est donc inefficace, voire dangereuse pour la suite des relations entre les protagonistes qui demeurent, de fait, des adversaires.

¹⁰ Gestion des conflits, Réchard Bréard et Pierre Pastor, P182.

b-2/ La négociation réaliste :

La négociation réaliste part du principe que le différend qui oppose les parties doit être traité comme un problème, qu'il s'agit de définir ensemble, dans un premier temps. Le premier accord réaliste porte sur la définition et la description commune de différend, des enjeux et concrétise la reconnaissance réciproque des intérêts de chacun. En fait, c'est reconnaître une légitimité à l'adversaire.

La négociation réaliste est donc un apprentissage mutuel de l'autre, de ses intérêts, de ses besoins, de ses craintes, de ses désirs. On n'attaque plus l'autre, on l'invite à participer à une réflexion, à une recherche, presque à une vision commune du problème global qui dépasse la simple réalité de chacun.

Au départ d'une négociation, il ne devrait pas y avoir de bonne position, de part et d'autre. Une position est une perception par nature subjective, figée et unilatérale. Elle est exprimée en valeur marchande, en superficie territoire, en laps de temps, en moyens humains et matériels. Mais ces valeurs sont subjectives et n'ont aucune réalité objective pour l'adversaire.

Une négociation réaliste doit tenir compte de la forme, du problème à résoudre ensemble, des intérêts légitimes et des critères objectifs communs et indiscutables.

Les questions de la forme :

Dans toute négociation, les questions de forme sont aussi importantes que les questions de fond. C'est peut-être la partie la plus délicate à traiter. Il faut mettre la forme, c'est-à-dire tenir compte de la personnalité du protagoniste, de sa culture, de son histoire, de son expérience des négociations, des symboles qu'il utilise, de la façon dont il comprend les choses, etc. Bref, vous devrez considérer l'individu que vous avez en face de vous comme une personne respectable, ayant ses caractéristiques propres, son identité, sa formation, ses connaissances et ses manières particulières. Cet individu peut aussi posséder des ressources inattendues très utiles pour la résolution des conflits. Si vous ne montrez pas de la considération pour votre adversaire, vous allez à la catastrophe, avant même d'avoir abordé le fond du problème. On ne vous demande pas de l'aimer, mais simplement de le comprendre et de créer une communication efficace.

Ainsi, mettre de la forme, c'est éviter d'agresser votre interlocuteur, de lui faire tout de suite des reproches, même s'ils vous semblent justifiés. Si vous l'attaquez, il risque de se replier sur une position défensive, de perdre ses moyens, de laisser éclater une colère indignée, etc. vous avez le droit et le devoir d'exprimer votre désaccord, mais pas avant d'avoir créé un climat de

confiance et de coopération. Si non, vous mélangez les personnes et les faits, et vous instaurez un flou. D'ailleurs, adresser un reproche, c'est vous placez d'emblé sur une position dominante. Tous deux vous risquez, dans ce cas, de retomber dans la négociation irréaliste. Si ce reproche est fait en plein public, votre interlocuteur risque de perdre la face, ce qui est exactement l'inverse de ce que l'on peut souhaiter en matière de négociation.

Mettre des formes, ce n'est pas jouer la comédie, c'est instaurer un climat de confiance et démontrer que la personne que vous avez en face de vous est indispensable pour avancer. La confiance se gagne difficilement et peut se perdre en un coup. Il vaut mieux, dans un premier temps, de négliger les questions de fond et s'occuper des questions de forme pour créer les conditions de relations futures fructueuses. Gagner le respect de l'adversaire, c'est s'assurer de son concours rapide dans les prochaines rencontres. C'est créer des liens qui favorisent un échange d'informations et de propositions.

Le problème à résoudre :

Il est difficile de savoir ce que l'autre pense ou de décoder ce qu'il a bien pu dire. Chaque individu a construit, tout au long de son histoire, sa réalité du monde. Il a mémorisé certains événements qui lui paraissaient pertinents. Même au cours d'une conversation intense, il ne livrera que certains éléments, et omettra, sciemment ou non, ceux qui auraient eu, pour vous, une extrême importance. Seulement, puisqu'il ne les a pas mentionnés, vous ne pouvez pas les connaître. Vous les apprendrez peut-être plus tard, et vous aurez pris, entre-temps, des décisions qui l'auront heurté.

C'est pourquoi vous devrez accorder un soin particulier à l'écoute, et au questionnement aussi poussé qu'il est possible, sans froisser votre interlocuteur. Vous vous comprenez bien, le plus gros de l'analyse du problème est réalisé. Méfiez-vous de vos propres projections : n'attribuez pas des intentions à votre adversaire qui ne sont peut-être que le fruit de votre imagination.

Une négociation n'est pas une bataille d'experts, dans laquelle on s'assènerait des vérités et des contres-vérités. C'est plutôt l'affrontement de deux réalités, de deux logiques subjectives, de deux imaginaires ; de deux visions du monde. Ainsi, j'ai tout intérêt à saisir le mieux possible la réalité de mon adversaire, en consacrant le temps qu'il faudra. Une négociation réussie est avant tout la construction, pour chacune des parties, d'une réalité que l'on peut partager, comprendre, admettre, voire respecter. En discutant avec l'autre, j'affine moi aussi la perception de ma réalité. Elle devient plus claire, légitime, transmissible à mon adversaire.

La question d'objectivité :

Les négociateurs vont défendre leur vision de ce qu'ils considèrent comme leurs intérêts légitimes. Mais, pour construire une base de discussion, ils ont besoin de trouver des critères objectifs et indiscutables. On ne discute pas sur une quantité de pétrole ou on parle de barils. On ne s'affronte pas sur les surfaces, on avance des Kilomètres carrés. Pour les valeurs qualitatives, ils doivent nommer un expert dont la réputation et l'honnêteté leur paraissent incontestables.

Si les négociateurs ne reconnaissent pas un minimum de données objectives sur lesquelles ils s'appuieront pour avancer, la négociation ne pourra aboutir.

c) Le déroulement de la négociation :

La négociation comme toute démarche de résolution de conflit, se déroule en trois étapes : la préparation, le déroulement, la formalisation de l'accord.

*dans la première étape, les négociateurs sélectionnent le cadre. Ils définissent le nombre de négociateurs et leur statut. Ensuite, ils étudient les normes culturelles qui peuvent influencer la négociation. Ils se renseignent sur les négociateurs adverses : quels sont leurs particularités, forces, faiblesses, styles, sensibilités et stratégies habituelles. Ils analysent les enjeux, Les intérêts réciproques, les objectifs et les rapports de force. Ils fouillent les arguments des parties qu'ils représentent.

*dans la deuxième étape, un soin particulier est apporté à la forme. Il faut soigner la première prise de contact, et ne rien laisser au hasard. Le but est une meilleure connaissance réciproque des parties. Le confort de chacun doit être étudié et garanti. L'échange d'informations doit être riche. Pour cela, on peut utiliser plusieurs techniques :

-Le questionnement permet de connaître dans le détail les positions de chacun ;

-La reformulation permet de s'assurer que l'on entre bien dans la compréhension de l'autre, dans une écoute attentive ;

-L'affirmation de sa position et son engagement réel est essentielle.

Cette deuxième étape peut comprendre plusieurs réunions. La définition du problème, la recherche de critères objectifs, la reconnaissance des intérêts de chacun sont des opérations qui exigent du temps et, parfois, le recours à des experts extérieurs. On propose, on mesure ce que l'on obtient en retour. On met en avant les avantages, on discute des inconvénients. D'ailleurs, pour montrer sa bonne foi, il est parfois judicieux de présenter les inconvénients de sa solution pour l'adversaire. Il est intéressant, quelquefois, de susciter de la part de l'adversaire une faible concession. Une fois cette concession accordée, on procède alors à une

demande plus importante qui n'aurait pas pu être obtenue immédiatement si l'on n'était pas d'abord passé par la première concession. L'important, c'est que les parties adverses parviennent à un accord, même si ce n'est qu'un accord de principe, de façon à relancer le processus de négociation dans de meilleures conditions

* la troisième étape se conclut par accord. Les stratégies utilisées pendant la négociation jouent un rôle sur la qualité des résultats obtenus mais aussi sur le climat futur. Dans une entreprise, il est toujours bon de parvenir à un accord. Cependant, un accord qui respecte les positions et les intérêts mutuels aura plus de chances d'être suivi d'une période de non-conflit qu'un accord extirpé à l'adversaire. La détérioration du climat entraîne un coût parfois considérable.

d) Les techniques de négociation¹¹ :

La technique des pivots :

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

Les techniques de maniement du temps :

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de guerre des nerfs ou les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

La technique "point par point" :

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de grignoter petit à petit ses positions.

La technique des jalons :

Elle consiste à faire des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces petits jalons et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

La technique des bilans :

¹¹ La gestion des conflits dans les organisations, www.creg.ac-versailles.fr

Elle consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

La technique des quatre marches :

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéal pour soi et acceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant comme le compromis.

2°/- La médiation :

a) Définition :

La médiation est un processus par lequel les parties en conflit font appel à un tiers pour essayer de résoudre leur problème. Cependant, ce n'est pas la même chose qu'un arbitrage. La médiation n'est possible que si les deux parties font preuve de bonne volonté pour trouver une solution et acceptent toutes les deux le médiateur. Le rôle de médiateur est de leur faire prendre conscience de leurs intérêts communs. Les parties en conflit gardent le contrôle du processus de prise de décision¹².

On peut recourir à la négociation lorsqu'un conflit grave n'est souhaité par aucune des deux parties ou lorsque la négociation a échoué et que les parties ne veulent pas d'un arbitrage formel.

Christine Marsan a défini la médiation comme un processus de résolution de conflits, qui peut prendre la forme d'une négociation menée par les acteurs du conflit, facilitée par la présence d'une tierce personne neutre (le médiateur) qui les assiste et les engage à trouver leur

¹² www.ecogesam.ac-aix-marseille.fr/Resped/stg/cgrh/stage/conflit.doc

solution. La médiation est un processus consensuel car, à toutes les étapes, les acteurs gardent la totale maîtrise des décisions. Elle est tout à fait différente de l'arbitrage. L'arbitre, en raison des pouvoirs qui lui sont confiés par les parties, prononce sa décision qui s'impose à elles. Elle peut aussi être une méthode de gestion, incitant la discussion et la facilitation des échanges entre les membres du personnel, les partenaires et les actionnaires. La médiation favorise la discussion de deux ou plusieurs personnes tout en leur demandant de respecter les règles de bonne conduite. Elle restaure un climat de confiance et permet la création de nouveaux liens. Cette méthode établit et maintient les conditions incitant les personnes à chercher ensemble des solutions comme il encourage à penser autrement à travers des techniques créatives¹³.

La médiation est requise par les parties lorsqu'elles pensent que le litige peut se résoudre de manière pacifique. Une volonté de réconciliation est partagée de part et d'autre. Le problème doit être assez bien défini, de manière objective. La charge émotionnelle est réduite : les ressentiments et les préjugés restent à un niveau tolérable. Sans ce souhait des deux protagonistes d'apaiser le débat et de considérer le problème avec sérénité, la médiation n'est pas indiquée.

b) Les qualités du médiateur¹⁴ :

Le médiateur joue un rôle d'intermédiaire entre les parties. Il favorise les rencontres, pour améliorer les relations. Il aide à surmonter le passif, les ressentiments. Il n'est là ni pour juger ni pour imposer une solution, mais pour inciter les protagonistes à trouver des résolutions nouvelles, tout en respectant les intérêts de chacun. Son rôle est d'aider à établir une nouvelle dynamique dans le dialogue et la coopération, de casser le style d'affrontement et de fermeture aux besoins et intérêts de la partie adverse. Sa position est celle de la neutralité, bien que pour être efficace il doit aussi faire preuve d'empathie, de compréhension à l'égard de chacune des parties.

Le médiateur doit être choisi pour sa neutralité, sa bienveillance et sa capacité à dédramatiser le conflit. Il s'efforce d'en proposer une lecture dépouillée de son côté émotionnel. La lecture est réaliste, concrète et objective. Les parties adverses parviennent ainsi à définir le problème.

c) Le déroulement de la médiation¹⁵ :

La démarche de médiation se déroule en quatre temps : établissement du cadre, expression des parties, recherche de bases de solutions et accord.

¹³ Gérer les conflits, Christine Marsan, P125

¹⁴ Gestion des conflits, Réchard Bréard et Pierre Pastor, P 193

¹⁵ Gestion des conflits, Réchard Bréard et Pierre Pastor, P194

1. Après avoir réalisé un climat détendu, le médiateur définit le cadre des échanges. Il détermine les règles fixant les modalités des discussions. Ces règles seront agréées par les différentes parties. Il précisera alors son propre rôle, y compris ses limites, ce qu'il sera amené à faire et ce qu'il ne fera pas. De cette façon chaque protagoniste peut apprécier tout au long des discussions sa neutralité et sa volonté d'aider à la résolution finale du conflit.

2. Il invite ensuite les protagonistes à présenter les faits. Il exige une discipline d'écoute : chacun exprimera librement et sans être interrompu sa vision du problème, son ressenti, ses souhaits. Le médiateur tentera de détecter les causes profondes du problème. Il reformulera avec le maximum d'objectivité en collant aux faits, en employant des termes exempts de tout jugement, de tout vocabulaire tendancieux qui impliquerait les personnes, de tout élément qui reprendrait une interprétation des faits.

3. Dans la phase de recherche de bases de solutions, il tente d'exposer les premiers points minimaux d'entente possible. Il encourage le dialogue pour trouver des solutions même partielles, portant parfois sur des points de détail. Il reformule à souhait, chasse les digressions et déjoue les tentatives de réescalade, recentre les protagonistes sur les avancées. Tout gain doit être aussitôt valorisé, reconnu comme un pas nouveau qui en appelle d'autres : si un pas a été possible, d'autres le seront également. Il peut aussi demander des interruptions de séance pour laisser un temps de concertation interne aux parties, pour amener la réflexion à maturation, et envisager ensemble des concessions. Il peut aussi rencontrer séparément les parties pour les pousser à avancer, à accepter des compromis.

4. Enfin, lorsque les protagonistes considèrent que les discussions ont suffisamment progressé, ils finalisent un accord. Le médiateur aide alors à sa formulation, puis à sa transcription écrite et signée. Cette transcription écrite et signée est essentielle parce qu'elle représente une sorte de contrat entre les parties. Sans cette trace écrite, les protagonistes s'exposent à des remises en cause, des reculades et des réinterprétations partisans. La médiation peut aussi échouer ; après avoir essayé à plusieurs reprises de relancer la discussion en évoquant la volonté qui existait au départ et les attentes initiales des participants, le médiateur fait alors un constat oral de la situation et stoppe la médiation.

d) les conditions de réussite d'une médiation¹⁶ :

- La médiation ne doit pas conduire à une déresponsabilisation des acteurs : elle ne doit intervenir que lorsque le conflit est réellement dans l'impasse.

¹⁶ Gérer les conflits, Christine Marston, P126.

- Il est important que le médiateur soit indépendant des deux parties concernées. Idéalement s'il peut appartenir à un autre métier, voire à une autre entreprise.
- Un des rôles de médiateur est de faire le Candido. Par ses questions naïves il permet de clarifier une situation parfois très alambiquée et aussi fait avancer l'argumentation de chacune des parties. Il évite par-là même d'entrer dans le jeu des non-dits et des interprétations.
- Le médiateur doit imposer sa méthode, c'est-à-dire qu'il va présenter sa manière de faire, va demander l'accord des parties en présence de façon à pouvoir faire respecter ce contact de discussion essentiel pour la bonne marche des échanges.
- Il pourra aussi rencontrer librement et séparément les parties, car le succès d'une négociation est de pouvoir alterner les moments de discussion collective et individuelle.
- Le médiateur doit représenter, dans une situation de conflit, les valeurs de la société qui indiquent l'orientation que devrait prendre la négociation. Il est donc très important que le médiateur ait une compréhension claire de son rôle et de la manière d'intervenir et que celle-ci s'accorde avec la nature du conflit. Une médiation trop technique pourrait ne pas prendre en considération l'aspect idéologique et symbolique d'un conflit. L'inadaptation d'un style de négociation pouvant alors conduire au renforcement du conflit.

3°/ L'arbitrage :

L'arbitrage est une procédure de règlement d'un litige. Il peut être exercé par une personne, par une institution, par un pouvoir, nommé par les parties pour trancher leur différend. Il se fonde habituellement sur l'examen des faits et des droits des parties en présence. C'est un processus formel. Il est souvent exercé par trois arbitres, deux sont nommés par chacune des parties, et ceux-ci désignent le troisième. Les entreprises, par exemple, choisissent cette procédure pour éviter un règlement de justice. Ce choix exclut tout recours aux juridictions classiques. Cette méthode est utile quand certaines parties en conflit pensent qu'elles ont à y gagner en faisant valoir leurs droits ou lorsque les autres méthodes ont échoué.

L'arbitrage présente plusieurs avantages. D'abord, ce sont les parties qui choisissent leur arbitre ou leurs arbitres, en fonction de critères qu'ils ont déterminés ensemble. En second lieu, la procédure est simple, car dégagée de tout formalisme. En outre, elle est très discrète, puisque les débats sont privés, et les arbitres tenus à la réserve la plus stricte. Enfin, les

sentences arbitrales ne sont pas publiées. C'est pour ces diverses raisons que les sentences sont bien acceptées par les parties.

Les arbitres convoquent les parties et les invitent à présenter leurs arguments, avec l'obligation de transmettre leurs documents à l'adversaire. Les arbitres doivent motiver leur décision, en expliquant les raisons de leur décision. La sentence doit être acceptée par les parties, qui sont généralement de bonne foi. Si l'une des parties refuse d'exécuter cette sentence, seul le tribunal de grande instance peut le faire exécuter.

Cependant l'arbitrage d'une personne extérieure à l'équipe présente des inconvénients :

- On peut perdre du temps à attendre qu'un arbitre convenable soit disponible ;
- Une personne extérieure à l'équipe se préoccupera seulement des faits. Il y a peu de chances qu'elle perçoive les facteurs émotionnels sous-jacents ;
- La communication à l'intérieur de l'équipe peut devenir difficile. Chacun prend position, ce qui rend un accord difficile à trouver.

III- PREVENIR POUR MIEUX GERER

1°/ former les individus aux fonctionnements humains :

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées.

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi, l'entreprise doit organiser des formations pour améliorer l'esprit d'entreprise et de développement personnel.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun de savoir-faire comportemental de contrôle de soi et de compréhension des autres.

2°/ Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonymes :

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions.

Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et construire des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager. Ce dernier doit être impartial s'il veut que le sentiment d'équité domine dans l'entreprise et que ces jugements soient acceptés par tous les collaborateurs.

3°/ Définir clairement les règles à l'avance et éviter les erreurs de management¹⁷ :

Ces erreurs une fois commises sèment les germes de la discorde et donc ne sont pas source de motivation pour l'équipe de l'entreprise :

- Fixer des règles pour les uns, et fixer d'autres règles pour d'autres.
- Ne pas respecter les collaborateurs de l'équipe de manière égale.
- Evoquer de manière formelle ou informelle de décisions en cours de réflexion avec certaines personnes de l'équipe.
- Donner des instructions à certaines personnes impliquant d'autres personnes qui ne sont pas au courant.
- Donner des instructions et revenir dessus quelques temps plus tard sans explication.
- Demander des conseils à certains et pas à d'autres.
- Ecouter passivement les soucis d'une personne sur un travail d'équipe (qui implique par définition une ou plusieurs autres personnes).
- Ecouter passivement les critiques sans réagir.
- Laisser quelqu'un prendre une décision stratégique à votre place.
- Balayer les suggestions spontanées d'un revers de main (sans argumentation sérieuse).
- Demander des idées et suggestions à l'équipe, en garder certaines et pas d'autres sans argumentation sérieuse.
- Décider que quelqu'un a tort ou que quelqu'un a raison sans pouvoir le prouver de manière factuelle.
- Ne pas chercher à savoir pourquoi quelqu'un de l'équipe est moins motivé (qu'auparavant, ou par rapport aux autres personnes).

La règle en matière de management est de respecter deux points. **Présence active et équité :**

¹⁷ <http://www.management-entreprise.net/management-dentreprise/motivation-dequipe-gerer-tensions-conflits-et-frustrations-au-sein-de-lequipe>

1. Ne pas laisser des trous vacants de pouvoir. Les faiblesses d'un manager sont toujours comblées par quelqu'un...
2. Ne pas donner plus de pouvoirs à certains par rapport à d'autres (sous réserve de l'organigramme bien évidemment).

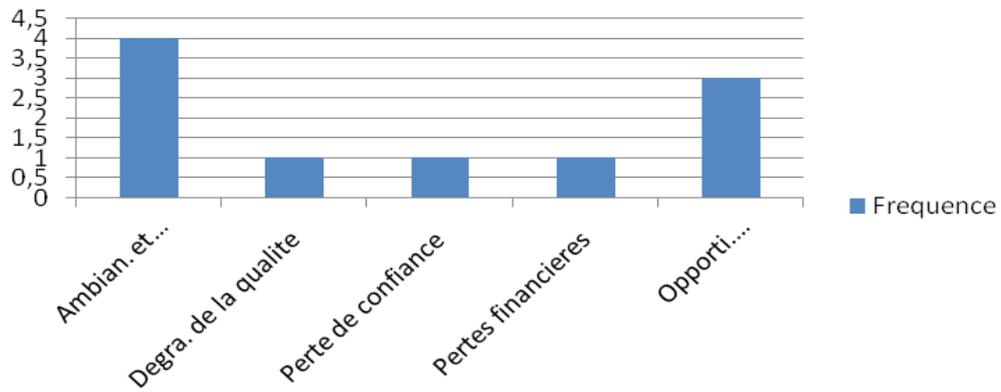
En définissant ces règles, en évitant ces erreurs, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui peuvent se transformer en conflits.

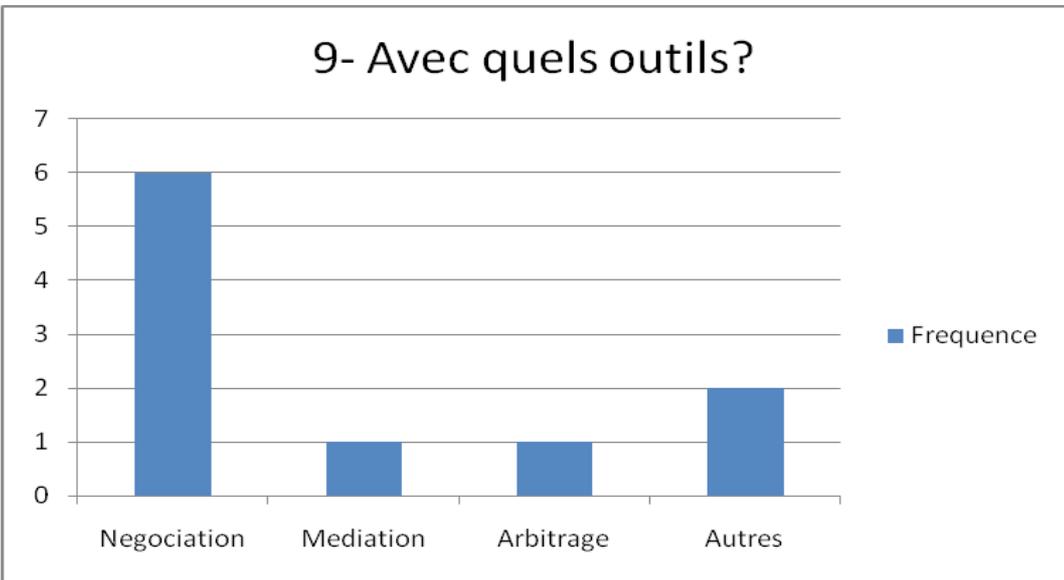
PARTIE III :
ETUDE SUR LE TERRAIN

I- PRESENTATION DU RESULTAT DE L'ETUDE :

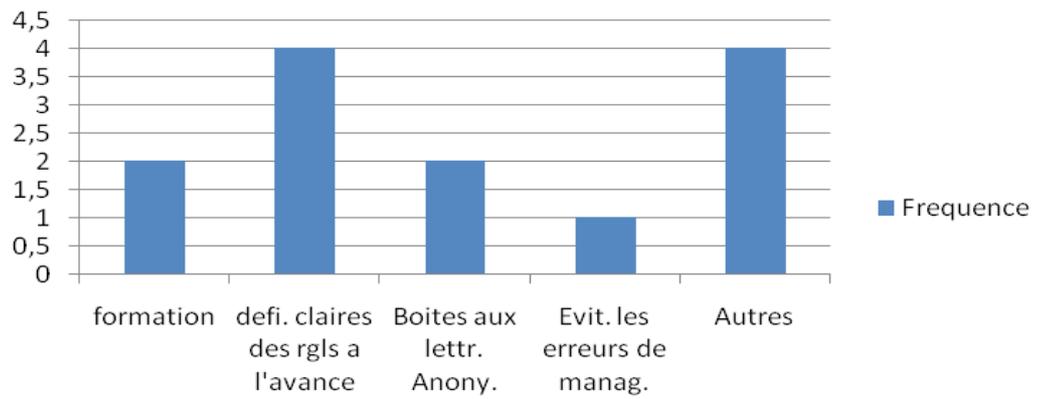


4- Quelles sont les consequences de ces conflits sur votre entreprise?





10-comment peut-en prevenir ses conflits ?





II- COMMENTAIRE DU RESULTAT DE L'ETUDE :

Au niveau de la fréquence des conflits dans cette enquête, on constate que 3 entreprises déclarent que les conflits paraissent de manière rare, 2 entreprises déclarent l'existence des conflits occasionnels. Ce résultat peut être expliqué par la nature de l'échantillon qui est composé par beaucoup d'entreprises prestataires de services. Car dans ces entreprises les salariés ne sont pas nombreux et les règles de gestion sont définies à l'avance notamment en matière de définition des tâches.

Concernant les formes des conflits, on trouve généralement les conflits interpersonnels et les conflits organisationnels dans un premier rang suivi par les conflits intergroupes.

Les motifs de ces conflits sont au premier lieu les syndicats et les procédures. Il existe aussi d'autres motifs tels que les valeurs éthiques, attentes déçues, communication, différence de traitement...

Ces conflits ont pour conséquences la dégradation des relations et de l'ambiance ainsi que les pertes financières. Ces conflits peuvent aussi avoir des conséquences positives. Ils peuvent être des opportunités d'amélioration des méthodes, outils et procédures de travail.

Au niveau des types des conflits, on constate l'existence d'une panoplie de conflits comme les conflits de concurrence ou de rivalité, conflits mimétiques, conflits idéologiques, conflits d'autorité et de pouvoir ...

Selon les enquêtés, les conflits sociaux doivent être résolus par la direction. Cette affirmation a été confirmée par 6 personnes. Ils peuvent aussi être résolus par les cadres, les personnes concernées et la direction des ressources humaines.

Selon l'enquête, l'outil le plus utilisé au niveau de la résolution des conflits est la négociation. Concernant la médiation et l'arbitrage sont rarement utilisées.

Pour prévenir les conflits sociaux, 4 entreprises jugent indispensable de recourir à la définition claire des règles de management à l'avance, 2 entreprises préfèrent l'organisation des formations sur les modes de fonctionnement humain. Alors que d'autres estiment l'utilisation des boîtes aux lettres anonymes et l'évitement des erreurs de management pertinent. D'autres méthodes sont de meilleure utilité à ce niveau telles l'élaboration du règlement intérieur et des conventions collectives.

Concernant la formation, seulement 3 entreprises parmi 7 qui ont organisé des formations pour les cadres et les managers afin de mieux cerner ces conflits et les mieux rendre un outil de développement des entreprises. Enfin, la majorité des entreprises jugent très important de faire ces types de formation.

Conclusion :

Les conflits sociaux existent de manière inévitable dans les entreprises et revêtant plusieurs formes. Leurs motifs diffèrent d'une entreprise à autre. Mais l'aspect syndical reste le premier motif notamment avec la crise financière mondiale et son impact sur les politiques des ressources humaines.

De plus, les conflits ne sont pas sans conséquences, ils engendrent la dégradation des relations et l'ambiance et ils produisent des pertes financières considérables même si leurs effets sont difficilement quantifiables.

Si les solutions existent, la prévention apparaît couramment comme le remède à mettre en avant. Certaines entreprises l'ont bien compris et commencent d'organiser des formations sur les modes de fonctionnement humain et d'adopter des styles de management basé sur la définition claire des règles à l'avance.

Malgré leur influence négative sur les entreprises, les conflits sont indispensables à la stabilité d'un système. La naissance et la résolution d'un conflit peuvent avoir un effet positif. Ils peuvent souvent pousser les managers à trouver une solution constructive à un problème et améliorer les moyens de travail.

Donc, les conflits doivent être considérés comme de véritables opportunités de développement et d'adaptation et non une fatalité.