

## **Introduction :**

Dans le monde de l'entreprise, nous sommes souvent confrontés aux autres et à leurs mauvaises humeurs. Même si parfois nous y mettons toute notre bonne volonté, le conflit peut sembler inévitable.

Certes, un conflit n'existe pas seulement parce qu'une organisation est en dysfonction, ou parce que l'environnement s'avère contraignant, mais aussi parce que les personnels ont décidé d'y recourir ; C'est peut-être une opportunité pour susciter un changement et des innovations, inventer des procédures et modes de relations plus performants.

Cependant nous ne sommes souvent pas armés pour gérer ce genre de situation, alors que maîtriser une situation conflictuelle fait partie du savoir être attendu par la direction de l'entreprise. Alors, comment se sortir d'un conflit qui, dans le milieu de l'entreprise, peut avoir de lourdes conséquences et amener à un licenciement ?

A partir de cette problématique, nous avons exploré plusieurs types de solutions possibles afin d'harmoniser les relations au travail et mettre fin rapidement à tous types de conflits. Pour réaliser ce travail nous avons fait appel à de nombreuses sources différentes issues des spécialistes de la gestion des conflits, mais aussi d'auteurs influents dans le domaine de la négociation.

## **I. Le concept du « conflit organisationnel » :**

### **1. Approche, définition et émergence du concept « conflit » :**

#### **➤ Approche conflit :**

Le conflit peut se définir comme un désaccord intense entre au moins deux parties interdépendantes dont les intérêts, points de vue ou objectifs paraissent incompatibles. Résultat de l'action simultanée de motivations incompatibles, le conflit, dans la littérature psychosociale, a pendant longtemps été considéré sous un angle négatif, comme une source d'anxiété et d'exclusion, que les êtres humains tendraient à éviter.

De même, dans des travaux pourtant marquants dans le domaine de la psychologie interculturelle, le choc culturel consécutif à l'expérience de différences est la plupart du temps considéré comme un traumatisme qui fait voler en éclats les règles du jeu social d'un corps social, et qu'il s'agit de surmonter au plus vite.

Ce sont notamment les travaux sur l'influence des minorités actives, et les travaux sur le développement social de l'intelligence, ou encore les travaux de BILLIG (1987) sur l'aspect dilemmatique de la pensée sociale, qui ont montré que le conflit ne revêt pas seulement des aspects négatifs mais qu'il peut, bien au contraire, être source d'innovation, de savoir et de créativité.

En effet, La négociation d'un conflit peut amener des solutions bénéfiques ou positives pour chacun des participants. La satisfaction de l'un est liée à la satisfaction des intérêts de l'autre partie ; donc les membres de groupes doivent se mettre d'accord.

Dans cette négociation, il y a non seulement l'idée qu'il faut parvenir à un accord, encore faut-il que l'accord soit

juste et ne lèse personne. Cette obligation de prendre en compte l'intérêt de chacun incite chaque membre du groupe à empoigner le conflit de front, à écouter et à prendre en compte la position des autres et à se mettre à leur place. Cela les amènent aussi à réélaborer leur position personnelle, et à reformuler le problème dans le but de trouver un terrain d'entente propice à une solution. Cette façon de négocier et de résoudre un conflit implique que les partenaires se considèrent comme des égaux, avec le même droit à un traitement juste et équitable. Elle montre que la façon de gérer un conflit détermine le résultat, ici bénéfique. Le conflit peut donc être constructif comme il peut être destructif. En effet, il peut escalader vers le conflit ouvert ou exacerber une situation déjà explosive.

### ➤ **Définitions du conflit :**

D'après nos recherches, on a rencontré un ensemble de définitions du concept « conflit », on citera quelques une :

- Lutte, opposition entre des pays ou des personnes<sup>1</sup> ;
- Le conflit est une situation de heurt et d'opposition entre des opinions, des intérêts, des conceptions ou des valeurs<sup>2</sup> ;
- Le conflit exprime un désaccord entre 2 ou plusieurs parties, personnes ou groupes, lorsque ce désaccord est vécu par l'une ou l'autre des parties comme un rapport de forces. Si un conflit est toujours le signe d'un désaccord, un désaccord n'évolue pas systématiquement en conflit<sup>3</sup> ;

Le conflit fait partie de la relation à l'autre. Chacun défend ses idées, ses droits, sa liberté, sa vie ... Le conflit permet l'innovation, le changement. Il introduit le mouvement dans les relations, dans la société. Une société sans conflit est une société immobile, sans Histoire. Résoudre le conflit fait progresser la justice. (La Médiation, non violence actualité).

### ➤ **Emergence du concept du conflit :**<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Dictionnaire « le ROBERT »

<sup>2</sup> E. Marc, J. Garcia ; « Guide des méthodes et pratiques en formation » ; Ed : Retz Paris

<sup>3</sup> B. Bayada/A.Cathrine .Bisot/G.Boubault/G.Gagnaire ; « Conflit, Mettre- hors jeu la violence » ; Ed : chronique sociale Novembre 2000 ;

<sup>4</sup> M.Lallement ; « Sociologie des relations professionnelles » ; Editions : la découverte Paris 1995 ;

Le conflit est un élément permanent de la vie de toute organisation : il n'existe pas de systèmes sociaux véritablement et continuellement apaisés. Pourtant, si le conflit social a toujours existé<sup>5</sup>, il n'a pas toujours été autorisé par la loi. Dans l'Antiquité, l'esclave n'avait le choix qu'entre la fuite et la révolte (Spartacus). Au Moyen Âge, les corporations et les rapports entre maîtres et ouvriers évitèrent les tensions. Sous l'Ancien Régime, le compagnonnage provoqua des grèves restreintes et vite réprimées. Sous Bonaparte, la grève tomba sous le coup de la loi pénale. La juridiction interdisait conjointement la grève et l'association politique ou syndicale. Il fallut le lent essor des mutuelles d'entraide ouvrière pour jeter, dans une semi-légalité, les bases du mouvement syndical. Puis, la loi dite Waldeck Rousseau (21 mars 1884) reconnaît la légalité de syndicats strictement corporatifs, mais limite la constitution de fédérations et laisse le fait de grève soumis non seulement à l'arbitraire patronal, mais à une juridiction compliquée et répressive. Enfin, en 1906, la CGT, lors de son congrès fédéral à Amiens affirme sa reconnaissance de la lutte des classes et érige la grève générale en principe libérateur du monde ouvrier. Cette idéologie animera les militants syndicaux tout au long du XXe siècle, les événements de mai 68 renouant avec les manifestations qui tournent parfois à l'émeute et à l'affrontement avec les forces de l'ordre. De fait, le conflit a toujours été l'une des plus grandes craintes des entreprises. Ses conséquences sont nombreuses et lui sont a priori préjudiciables. Pertes financières et détérioration de l'image font que l'entreprise a tout intérêt à éviter voire à limiter les *conflits*.

## **2. Catégories et typologies des conflits :**

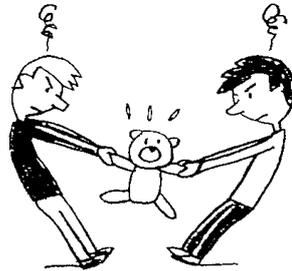
### **➤ Les catégories du conflit :**

#### **• Conflit à propos d'objets :**

Cela se passe lorsque deux personnes ou groupes désirent le même objet ou ressource et qu'il n'y en a pas assez pour tout le monde

---

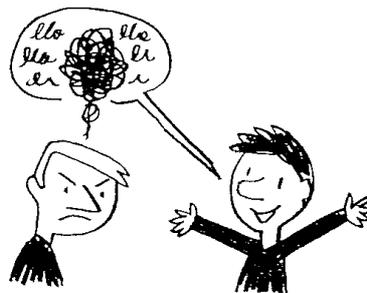
<sup>5</sup> Mémoire : « Dossier complet sur la prévision et la gestion des conflits collectifs » ; université : La Sorbonne 2008 ;



- **Conflit à propos des sentiments :**

Chacun doit pouvoir exprimer ses sentiments qu'ils soient d'amitié, d'amour, de respect de soi, de pouvoir, d'admiration, ....

Lorsque ceux-ci ne sont pas acceptés par tous ou pris en considération, ou sont en opposition, un conflit peut surgir.



- **Conflit à propos d'idées :**

Lorsque les croyances et les coutumes de chaque individu ou d'un groupe d'individus ne sont pas respectées, un conflit peut surgir.



- **Les conflits d'intérêt :**

Les intérêts d'une personne sont en contradiction avec ceux d'une autre, dans la compétition-combat que mène le monde de l'entreprise, deux personnes se placent en rivalité car elles cherchent à acquérir les mêmes ressources, la même promotion, le même siège. Tant que nous sommes en situation d'abondance, nous pouvons éviter ce type de compétition. Ces conflits sont toujours réciproques, les deux personnes s'enlisent dans leurs aigreurs et finissent par accorder plus d'attention à leur adversaire qu'à leur convoitise ; l'adversaire devient un ennemi.

- **Typologies du conflit**<sup>6</sup> : Il existe 4 types de conflits à savoir :

- **Conflit intra-personnels :**

Il s'agit d'un affrontement intérieur chez une personne à propos de choix, de décisions touchant à des projets, des objectifs, des questions morales...etc. Ce sont les conflits internes qu'un sujet peut éprouver: désirs contradictoires, ambivalence des sentiments etc. On parle alors de conflit psychique, lequel n'est pas nécessairement de nature pathologique. Chacun d'entre nous vit à des degrés divers ce type de conflit interne qui participe de la structuration profonde de notre personnalité. La théorie psychanalytique développe ces fonctionnements dans la description qu'elle opère des [mécanismes de défense](#). Lorsqu'une de mes pensées m'est insupportable, je peux par exemple la [refouler](#) ou bien la [projeter](#) sur autrui ou bien encore la [dénier](#).

Ainsi, un conflit peut déchirer une personne en elle-même. La confrontation à l'inconnu, la perte d'un être cher, par décès ou abandon, peut provoquer un état conflictuel. Celui-ci comportera plusieurs étapes qui sont contournables en cas de changement favorable :

---

<sup>6</sup> C.Marsan ; « gérer les conflits : de personnes, de management, d'organisation » ; éd : Dunod 2005 ;

- choc
- colère
- dépression
- acceptation
- accueil

- **Conflits inter-personnels :**

Un conflit entre des personnes apparaît lorsque des parties s'affrontent. Ici le conflit implique la relation de deux personnes au moins. En effet, chaque individu possède ses propres référentiels, ses valeurs, ses besoins, ses désirs...etc. la présence d'une autre personne peut déclencher des réactions à partir des différentes contradictions. Dans ces cas l'appartenance à un groupe précis n'est pas déterminante. Le conflit peut toutefois trouver son origine chez une seule des parties en présence. Ainsi, son histoire est souvent difficile à décrire. Un conflit peut commencer par une divergence d'opinion, un constat de comportements différents, la recherche d'appropriation, la jalousie, une confrontation à l'inconnu, être seulement chargé de la peur de l'inconnu, se développer par des propos de rejet, jusqu'à l'exclusion, s'articuler autour de conception d'intérêts opposés, être justifié par les parties par des questions de valeurs ou de croyances...

Face à une attitude conflictuelle, trois attitudes ont été identifiées :

- la fuite
- la révolte
- la soumission

- **Les conflits intra-groupes :**

Ils concernent les individus qui appartiennent à un même groupe (même appartenance). Par exemple, dans un groupe constitué le service commercial d'une entreprise les conflits peuvent relever de diverses causes: luttes de pouvoir, conflits structurels dus à l'inégale distribution des ressources selon les fonctions, l'ancienneté.

- **Les conflits inter-groupes :**

Conflit impliquant au moins deux groupes ou communautés ayant une culture et ou une idéologie différente. Entre des groupes ethniques ou raciaux par exemple, des conflits armés ou une lutte intellectuelle idéologique ayant ou non recours à la violence pour des raisons de droits de pratique de l'ensemble des principes et coutumes d'une religion, ou pour la suprématie de celle-ci. Dans ce genre de conflits, les individualités laissent la place aux groupes qui mettent en avant son identité commune.

Bien entendu, les conflits deviennent plus complexes quand plusieurs individus, voire plusieurs institutions ou organisations, y prennent part, d'une manière directe ou indirecte.

## **II. Le conflit comme problème :**

### **1. Causes et conséquences des conflits :**

- **Les causes du conflit :**

- **La perception :**

Nous possédons un système de pensée générateur de structures mentales auto-organisées ; la façon dont nous décodons, les symboles, est différente pour chacun. C'est cette différence qui engendre des conflits.

- **L'aspiration première de tout individu est la sécurité :**

Le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte de repères connus, perte d'une condition établie et sûre.

Les réactions aux changements sont sources de conflit.

- **La négociation, si elle éloigne le conflit, garde des contradictions :**

La négociation aboutit à des compromis sur l'argumentaire ; rien de nouveau n'en ressort. Si elle n'aboutit pas, elle renforce les positions de chacun.

- **Le combat et la guerre comme valeurs...?**

Dans notre société, l'esprit combatif valorise l'individu. Or, dans le cadre d'un conflit interne à l'entreprise, il est un non-sens; il n'a aucun effet créatif, au contraire.

Dans l'entreprise, les luttes intestines n'engendrent aucune dynamique, sinon celle de la destruction.

*« Car une équipe qui gagne est une équipe dynamique et unie ! »*

➤ **Les conséquences du conflit :**

*En relation avec les causes, les différentes parties ne réagissent pas de la même manière.*

- Chaque partie reste sur sa position = rigidité.
- Aucune des parties ne tente de proposer une alternative aux idées qui s'affrontent.
- La rigidité de l'argumentaire entraîne une perte de temps, d'énergie et d'argent = discussions stériles.
- L'intelligence, l'esprit créatif de chacun sont utilisés dans le seul but de détruire l'argumentaire adverse et non pas d'améliorer une idée.
- L'idée la plus forte prend le dessus ; ce n'est pas forcément la meilleure !

## **2. La grève comme moyen d'action controversé :**

La grève est un moyen d'action controversé les conflits sont naturellement envisagés d'abord dans leurs conséquences dommageables. Il pèse sur l'économie par l'arrêt de la production, par leurs répercussions sur les clients et usagers, sur les fournisseurs et les sous traitants. Ils entraînent une perte de rémunération pour les salariés et constituent souvent pour le travailleur et sa famille, mais aussi pour la collectivité, une épreuve certaine pour l'entreprise. Ils remettent en cause ses équilibres et peuvent parfois compromettre ses perspectives de développement.

Ainsi s'explique que la grève ait été longtemps considérée comme une rupture du contrat de travail. Ce n'est que dans ces derniers cycles que la loi a admis le principe contraire pour le

secteur privé et que le conseil d'Etat a consacré, dans sa jurisprudence, le droit de grève des agents des services publics.

Pour traiter utilement ce problème, il faut s'efforcer d'adopter une démarche objective parce qu'elle est un drame pour certains, la grève ne peut être considérée comme un événement normal. Ce n'est qu'un ultime recours à un moyen extérieur de contestation et de revendication.

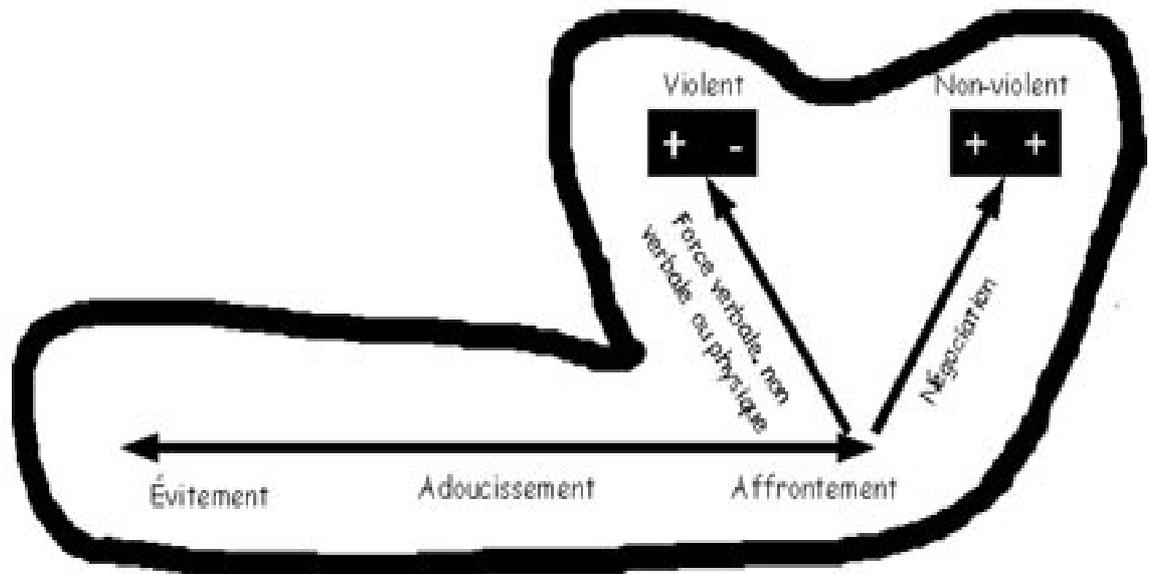
Lorsqu'à propos de questions touchent profondément leurs intérêts, un compromis n'a pu être trouvé par les partenaires.

La grève est donc toujours d'une certaine manière, une rupture ou encore la marque d'un échec dans le dialogue.

### **III. Les conflits de travail et leurs procédures de résolution**

Le mot conflit évoque en nous des sentiments principalement négatifs et c'est notre raison, qui nous fait penser aux apports positifs des conflits.

Vis-à-vis d'un conflit on peut adopter plusieurs réactions : depuis l'évitement jusqu'à l'affrontement. Ceci peut s'illustrer sur avec le schéma suivant : le calumet du conflit.



### 1. les meilleurs styles de gestion d'un conflit<sup>7</sup> :

Obtenir un succès en gestion de conflit nécessite des choix éclairés. La liste ci-dessous peut vous aider à décider le style de gestion de conflit à choisir pour une situation donnée, elle indique aussi qu'il ne faut pas toujours se cantonner à un même style. Si vous gérez souvent dans un style coopératif en face à face, vous gaspillerez beaucoup de temps et d'énergie s'il s'agit de traiter de petits problèmes qui ne nécessitent pas ce style d'approche. Si vous utilisez toujours des approches de non-confrontation et non-coopération, vous n'obtiendrez jamais ce que vous et les bénéficiaires du projet veulent, et dont ils ont besoin.

Les différents styles de gestion de conflit sont :

**Collaboration** : un style de face à face coopératif. Adapté quand les deux parties veulent trouver une solution et quand il faut qu'elles soutiennent la solution. C'est un style proche de la situation gagne-gagne en négociation.

**Contestation** : un style de face à face non-coopératif. Adapté quand des actions décisives rapides sont nécessaires (par exemple, cas urgents).

<sup>7</sup> P.Pastor-R.Bréard ; « gestion des conflits » ; éd : Groupe Liaison 2004 ;

**Acceptation** : un style coopératif, sans face à face.  
Adapté quand on s'aperçoit qu'on s'est trompé, ou que le problème a moins d'importance pour vous, ou dans le cas où vous voulez augmenter votre crédit aux yeux des autres parties et / ou des négociateurs.

**Evitement** : un style de non-coopération, sans face à face.  
Adapté dans le cas d'un problème sans importance : vous avez peu de pouvoir et vous ne voyez aucune possibilité de changer les choses (par exemple, les problèmes de niveau national, ou liés aux grandes organisations).

**Compromis** : un style à mi-chemin de tous les autres et qui intègre des éléments de tous les autres.  
Adapté dans le cas de problèmes d'importance modérée.

**Types de traitement de conflit**  
([Hodgson, 1994](#))

	Face à face	
Contestation Concurrencer (gagne-perd)		Collaboration Résoudre le problème (gagne-gagne)
_____	Compro mis	_____
Non-coopératif		Coopératif
Evitement Se retirer (pas d'engagement)		Acceptation Céder (perd-gagne)
	Absence de face à face	

**motivation : une arme fatale anti-conflit dans l'entreprise**

Si l'on prête attention et intérêt aux besoins universels de l'homme, alors il nous est permis de déterminer les facteurs de motivation au travail.

### **L'Homme a des besoins universels ...**

En tant qu'être humain, chacun de nous aspire à un maximum de SECURITE et de

NOUVEAUTE.

Sécurité et nouveauté, encadrement et ouverture sont les piliers de la SERENITE !

### **... et des facteurs de motivation au travail.**

Au sein d'un groupe de travail, les collaborateurs doivent pouvoir sentir qu'ils ont à la fois la SÉCURITÉ d'être encadrés, guidés, et soutenus, et aussi la possibilité d'évoluer, de connaître de NOUVELLES EXPÉRIENCES.

Comment cela pourrait-il se concrétiser

### **C'est une histoire de management...**

□ Organisation du travail:

- définition claire des objectifs et méthodes
- une communication interne effective
- la possibilité d'une assistance
- une hiérarchie efficiente (disponible et prévisible)

□ Conditions de travail:

- une formation continue et diversifiée
- une flexibilité possible des horaires

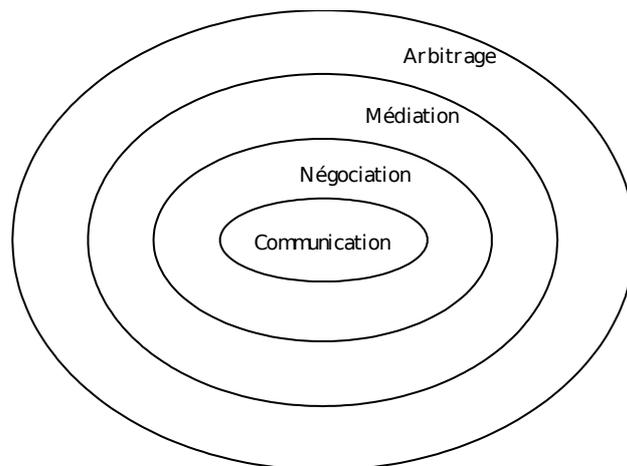
- des possibilités d'ouverture vers d'autres secteurs de promotion interne

Etre motivé dans son travail, c'est se sentir concerné par l'avenir et le sort de la société pour laquelle on travaille. C'est servir la cause de l'entreprise avec la conviction que c'est aussi une juste cause pour soi. Or, lorsque tout un groupe sert la même cause avec enthousiasme, le conflit n'a pas lieu d'être, sauf éventuellement sur la forme; dans ce cas, ce n'est pas à proprement parler un conflit, mais un défaut de management...

### 2. La procédure à suivre pour la résolution d'un conflit<sup>8</sup> :

#### ➤ Différents niveaux de gestion de conflit :

Pour résoudre des conflits, nous distinguons des niveaux différents : communiquer, négocier et faire appel à un médiateur. Ces niveaux s'incluent l'un dans l'autre.



#### Niveau 1 : La communication

Il est évident que sans une communication de qualité aucune négociation, ni médiation ne peuvent être entreprises. De même avant d'en arriver à faire appel à un médiateur, peut-être peut-on essayer de négocier ensemble une solution... Un

---

<sup>8</sup> C.Licette ; « savoir gérer un conflit : éviter une crise ou la surmonter » ; éd : Paroles de sagesse ;

dernier niveau est celui qui tranche : il s'agit de l'arbitrage, en fonction des règlements établis.

Voici quelques éléments essentiels pour une communication de qualité :

- Ecouter sans interrompre : faire comprendre à son interlocuteur que son message a été écouté en se retenant de le commenter, de le juger ou de l'évaluer.
- Demander des éclaircissements pour s'assurer que la communication est bien passée
- Reformuler : avant de répondre, reformuler dans ses mots ce qui vient d'être exprimé.
- Parler en "je" : affirmer son désir et ne pas attaquer l'autre avec des "tu"

### **Niveau 2 : La Négociation**

Une négociation est une rencontre entre les différents protagonistes du conflit pour essayer ensemble de trouver une solution satisfaisante pour chacun. Pour être constructive, la négociation doit prendre en compte les besoins de toutes les parties en présence. Bien souvent chacune des parties arrive à la négociation avec des prises de position, des solutions qui défendent ses intérêts et besoins. C'est ce qui se passe en diplomatie traditionnelle où la négociation s'articule autour des positions de chacun. Le résultat est alors perçu comme étant tributaire du pouvoir et de la ruse du négociateur. Il sera un compromis où chacun n'aura pas perdu trop de plumes par rapport à sa prise de position première.

Pour obtenir un résultat durable, tenons plutôt compte des préoccupations profondes des parties en présence. La négociation basée sur les besoins met l'accent sur la satisfaction des avantages individuels de chacune des parties. Ainsi, les parties expriment leurs intérêts et besoins réels. Au-delà de ce qui est exprimé au cours de la négociation se trouvent les enjeux des parties c.à.d. ce que la négociation une fois achevée leur permettra de faire ou d'être. Ces enjeux sont rarement exprimés explicitement, mais sous-tendent les énergies mobilisées dans la négociation.

Quelques conseils pour aborder une négociation :

- Clarifier ses besoins et ses objectifs de négociation
- Avoir conscience de ses enjeux
- Evaluer ses propres intentions relationnelles vis à vis de l'autre partie

Avoir l'esprit ouvert pour trouver une solution sous un angle nouveau (sortir des sentiers battus).

### **Niveau 3 : La Médiation**

#### **Définition**

Quand la négociation échoue ou est impossible à gérer, les parties en présence peuvent faire appel à un médiateur. Celui-ci a pour but d'aider les parties à s'exprimer et d'ensemble les amener à construire une solution commune au conflit. C'est, par exemple, le rôle qu'un éducateur peut avoir dans la gestion d'un conflit entre 2 bénéficiaires.

#### **Le rôle du médiateur**

Il est essentiel, avant de démarrer une médiation que les 2 partis soient en accord sur la réalisation de la médiation et sur le choix du médiateur.

Le médiateur n'a pas pour fonction de définir un gagnant ou un perdant, comme peut le faire un arbitre ou un juge, mais il a pour but de renouer le contact pour que les partis en présence retrouvent la maîtrise de leur conflit et tentent elles-mêmes d'y apporter une solution. Le médiateur veille donc à établir un certain esprit de collaboration.

Pour cela, il travaille

#### ***Dans la confiance :***

Le médiateur doit croire à la réussite de la médiation. Il doit croire chacun des partis en présence.

#### ***Avec le respect de la neutralité :***

Le médiateur doit avoir le respect de la liberté de chacun. Il ne doit pas prendre parti et doit rester neutre. Il doit prendre les

faits de manière égale et respectueuse : c'est ainsi qu'il aidera les partis en conflit à se respecter l'un l'autre.

### ***Dans la responsabilité :***

Le médiateur doit faire prendre conscience les partis en présence de

- leur part de responsabilité dans le problème conflictuel
- leur prise en charge personnelle dans la résolution du problème
- leur responsabilité dans la recherche de solutions

### ***Concrètement, lors de la médiation***

Le médiateur doit

- instaurer une procédure et une bonne communication, (voir différents niveaux de gestion de conflit)
- imposer que chaque partie lui adresse la parole et ne parle pas directement à la partie adverse (veiller donc à une bonne disposition spatiale des personnes)
- rappeler souvent l'intérêt que chaque partie a à résoudre le conflit
- montrer qu'il a bien compris en synthétisant les propos de chacun
- reformuler positivement tous les propos, relever tout ce qui est positif
- accepter le silence : les participants peuvent le mettre à profit pour trouver des idées de solution
- accorder un même temps de parole à chacun
- transposer le conflit dans un autre cadre pour le rendre moins virulent, une petite note d'humour peut parfois aussi être la bienvenue
- veiller à ce que la médiation se déroule dans un cadre neutre

### **Etapes d'une médiation**

1. donner le cadre et les procédures : le pourquoi on est là, les règles à suivre, la volonté positive de solution, ...
2. clarifier le problème à résoudre en écoutant le récit et les intérêts de chacun

3. faire émerger le plus de solutions possible (brainstorming)
4. analyser les solutions : quels sont les intérêts satisfaits ?
5. procéder par des micro-accords et les rappeler souvent car cela encourage
6. trouver une solution consensuelle et la mettre par écrit
7. décider d'une période de test de la solution
8. évaluer et rectifier éventuellement la décision suite à la période de test.
9. terminer en remerciant les 2 parties et en les félicitant pour l'accord

### L'accord

Un accord n'est durable que s'il rencontre des niveaux de satisfaction appréciables dans chacun des trois domaines suivants : les besoins et intérêts des parties, les relations psychologiques et les procédures.

Le médiateur doit s'assurer que l'accord soit :

- **équitable** : tout participant doit avoir quelque chose à gagner et quelque chose à faire
- **précis** : qui fera quoi, quand, où, ... ?
- **réaliste** : est-ce que les parties concernées sont-elles en mesure de respecter les termes de l'accord ? l'accord n'engage-t-il que les 2 parties et pas d'autres personnes ou instances ?
- **clair et simple** : l'accord est-il formulé avec un vocabulaire compris par les 2 parties ? les 2 parties mettent-elles la même chose derrière les mots ?

### Niveau 4 : L'arbitrage

Ce niveau est également facultatif, les parties d'un commun accord choisissent librement un arbitre ; celui-ci rend une sentence arbitrale motivée qui a la même valeur qui est un jugement, et les parties débordements qui portent atteinte aux libertés individuelles et qui ne peuvent évidemment être considérés comme justifiés par le droit de grève.

### Trois façons de conclure un conflit <sup>9</sup>:



<sup>9</sup> H.Bessell ; « Programme de Développement Affectif et Social » ; Ed : Actualisation 1985 ;

<b>L'un perd et l'autre perd</b>	<b>L'un gagne et l'autre perd</b>	<b>L'un gagne et l'autre gagne</b>
<p><i>Sentiments</i> De part et d'autre, on est blessé physiquement ou affectivement</p>	<p><b>Sentiments</b> Une personne se sent blessée et l'autre a ce qu'elle veut</p>	<p><b>Sentiments</b> Personne n'est blessé : chacun est content car il obtient ce qu'il veut.</p>
<p><b>Ce qui se passe</b> Violence physique ou violence verbale de la part des deux parties.</p>	<p><b>Ce qui se passe</b> Une des personnes a recours à la violence physique ou verbale. L'autre lui donne raison ou s'en va.</p>	<p><b>Ce qui se passe</b> Personne n'attaque personne, ni physiquement, ni mentalement. Chacun exprime ses sentiments et ses idées face au conflit.  Chacun montre à l'autre qu'il écoute.  Les personnes en conflit proposent des solutions et en adoptent une ou plusieurs.</p>
<p><b>Le conflit n'est pas résolu</b> La situation est encore plus embrouillée et plus conflictuelle qu'au début. Aucune des parties impliquées ne respecte l'autre. Les 2 parties ne se respectent pas elles-</p>	<p><b>Le conflit n'est pas résolu</b> La partie lésée risque de réagir.  Aucune des parties impliquées ne respecte l'autre.</p>	<p><b>Le conflit est résolu</b> La résolution est souvent un compromis, dans lequel chaque partie se reconnaît.  Les deux parties impliquées se respectent</p>

mêmes/	Les deux parties ne se respectent pas elles-mêmes.	mutuellement. Les deux parties se respectent elles-mêmes.
--------	--	--

➤ **Etapes de résolution d'un conflit<sup>10</sup> :**

*Avant de procéder à la résolution d'un conflit, la prévention apparaît comme un préalable à la résolution de ce dernier ; La prévention des conflits est une pratique active, clairvoyante, responsable, destiné essentiellement à réguler les tensions inévitables. Il faut alors affronter les oppositions et les difficultés pour les traiter (il s'agit souvent de problèmes de communication).*

=> encourager un comportement communicatif et coopératif (un travail sur soi, pour chacun)

*Qu'est-ce qu'un conflit et comment le résoudre ?*

*1. S'assumer :*

=> que chacun s'affirme en : - s'autodéterminant  
- participant

*2. Donner la priorité aux perturbations :*

=> tous doivent rechercher une aide à l'intégration au groupe et doivent s'exprimer.

*3. Authentifier et sélectionner la communication :*

=> être soi-même tout en modérant ses faits et gestes

*4. parler à autrui, mais pas d'autrui :*

=> donner du "feed-back" et ne pas interpréter les autres

*5. observer ses gestes et ceux des autres*

=> pour mieux comprendre ce qui est l' (exprimé par le langage).

Ainsi, Pour analyser et gérer le conflit, on peut suivre les étapes de contrôle suivantes :

---

<sup>10</sup> P.Pastor-R.Bréard ; « gestion des conflits » ; éd : Groupe Liaisons 2004 ;

### Etape1 : Etablissez les faits

Quel(s) est (sont) le(s) vrai(s) problème(s) ? Que se passe-t-il réellement ? Quelles sont les personnes réellement impliquées ? A-t-on besoin d'information ou d'analyse supplémentaires pour clarifier les problèmes ? Est-ce que les parties ont la capacité de comprendre des documents techniques importants ?

Ces questions vous aideront à éviter de parler des symptômes et au contraire à vous concentrer sur le cœur du conflit - le(s) vrai(s) problème(s). Vous pouvez tenter d'analyser le conflit tout seul ou avec les membres de votre équipe. Si vous discutez de manière ouverte avec l'autre partie impliquée dans le conflit, vous pouvez aussi essayer d'inciter les parties à décrire leur vision de ce qui est au cœur du problème et d'organiser une visite de site afin d'établir les faits sur place.

### Etape2 : Identifiez les besoins des deux parties

Que veulent réellement les personnes impliquées ?

S'il vous est possible de définir un but commun pour les personnes impliquées, cela facilitera le travail de recherche de solutions sur lesquelles les deux parties s'accorderont. Même si cela n'est pas possible, il reste important que les buts des deux parties soient définis pour une compréhension réciproque.

### Etape 3 : Évaluez la situation

Le conflit est-il d'une taille gérable ou doit-il être découpé en plusieurs petits problèmes ? Si vous vous impliquez, avez-vous une chance raisonnable de mettre fin au conflit ?

Vous devez éviter de vous engager dans une gestion de conflit si vous percevez à l'avance que vous n'obtiendrez pas de succès.

### Etape4 : Décidez d'un processus

Quel processus vous et l'autre partie choisirez pour résoudre le conflit ? Les problèmes doivent-ils être discutés dans un ordre précis ? Quel est le programme ? Il y a-t-il une date butoir ? Quelles sont les règles de négociation ? Qui convoque et préside les réunions ? Est-ce qu'un accord final sera signé ?

Vous devrez décider du type de processus de négociation – formel (avec un médiateur) ou informel, par réunion publique, par évitement, par discussion (à l'aide d'un facilitateur), etc.

Etape5 : Recherchez des solutions

Est-ce que les parties veulent négocier sur les problèmes ? Est-ce que le médiateur doit inventer des propositions spécifiques de compromis ? Est-ce que les parties doivent développer leurs propres propositions ou travailler ensemble sur un accord commun et négocier ensuite section par section ?

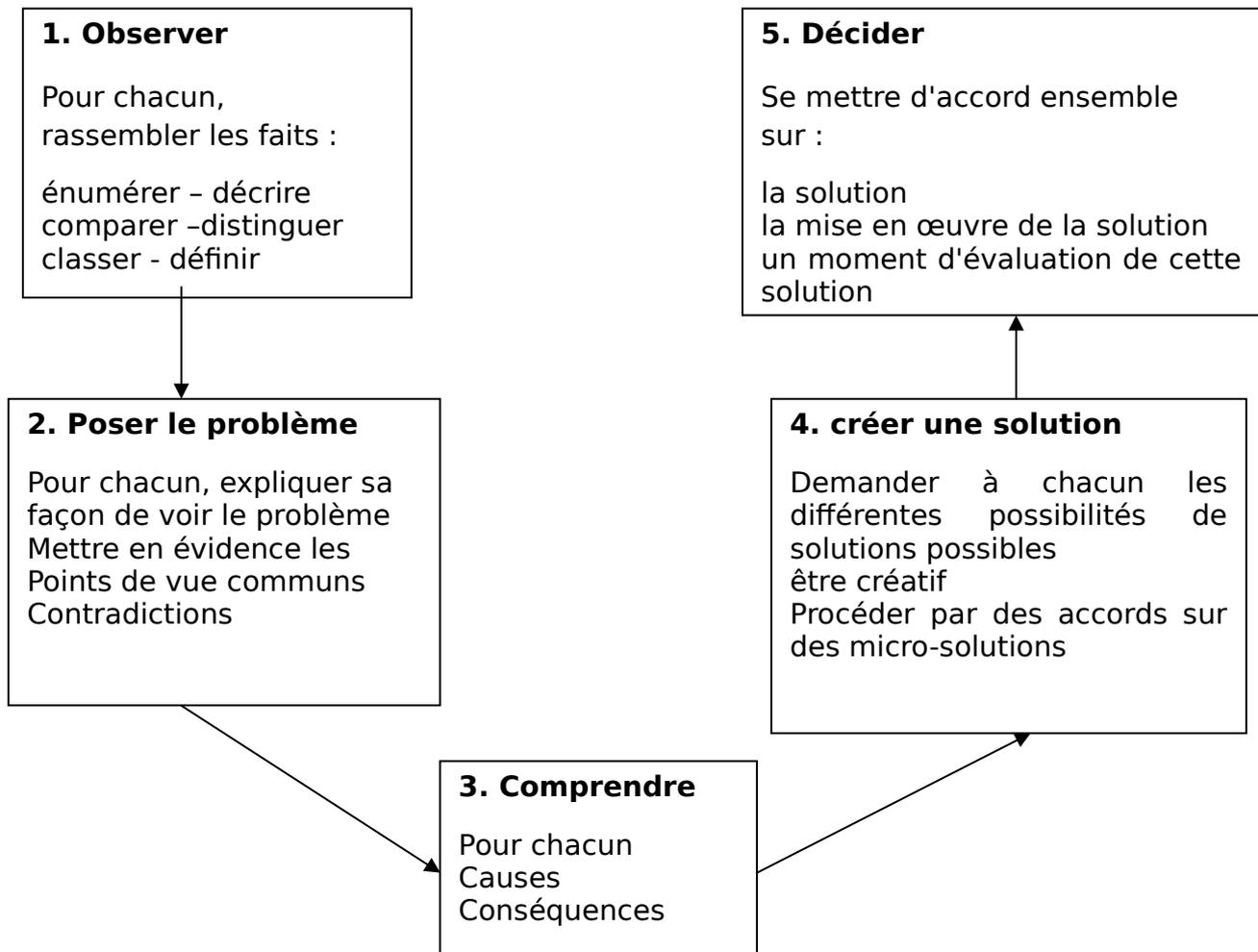
Cette étape doit se faire avec les deux parties en présence. Comme dans le cas de la négociation, l'écoute de l'autre partie est le point important de cette phase. Il est important que les parties comprennent leurs buts et leurs besoins réciproques afin de pouvoir trouver une solution qui satisfasse tout le monde. Dans la plupart des cas de gestion de conflit, c'est à ce stade que la négociation entre en scène. Cependant, ceci peut se faire par des négociations formelles ou informelles suivant la situation et les personnes impliquées. Lorsque l'on discute des solutions, il est primordial que les besoins des parties et les solutions soient décrits de manière très concrète.

Etape6 : Accordez-vous et mettez en œuvre des actions

Comment s'assurer que les parties respectent l'accord ? Est-ce que les parties et le négociateur doivent encore se rencontrer automatiquement après une certaine durée de mise en œuvre ? Est-ce que l'accord doit être mis à jour plus tard si les conditions changent ?

Quand vous parvenez à un accord, il est important que les deux parties aient la même vision des résultats. Une manière de le vérifier est de se mettre d'accord sur des actions à suivre, sur qui va les réaliser et d'être très concret et spécifique. Il peut aussi être essentiel pour les parties de vendre l'accord à leurs parties prenantes

Ces étapes peuvent être récapitulées à l'aide du schéma suivant :



### Conclusion :

La capacité à gérer les conflits sur le lieu de travail donne des résultats valables et appréciables tout en procurant un sentiment de gratification, et conduit à l'estime réciproque

entre les différents partenaires en permettant d'établir un climat de confiance. Il est nécessaire pour y parvenir de savoir appliquer les techniques de la Gestion des Conflits :

- Création d'un climat favorable par la reconnaissance et la gestion des émotions d'autrui.
- Être capable de faire preuve de flexibilité avec les individus et de fermeté avec les problèmes.
- Montrer que l'on comprend la position de la personne en face de soi et être capable de l'exprimer d'une façon positive.
- Éviter toute discordance entre les attitudes et les propos, fuir la confrontation.
- Exprimer clairement ce qui est important pour soi-même.
- Avoir le souci de sauver la face de l'interlocuteur.
- Viser à trouver des solutions et se préparer à être souple.
- Distinguer et séparer les individus des problèmes.
- Mettre les intérêts en avant, les positions en second.
- Explorer la possibilité d'objectifs mutuels.