



Les outils de résolution des conflits au sein des organisations

Author: Professeure Françoise Michelle IKAPI

Doctorat en Travail Social

Received: September 25th, 2023; **Accepted:** October 29th, 2023; **Published:** November 1st, 2023

DOI: <https://zenodo.org/records/10060416>

RESUME

Dans le monde du travail, le code du travail est l'outil qui impose aux organisations de tout mettre en œuvre pour assurer le bien-être physique et mental de leurs employés. Ainsi, la législation contraint les employeurs à prendre en compte et à gérer les "risques psycho-sociaux" susceptible de se produire dans le cadre du travail. Pour résoudre les situations conflictuelles ou les problèmes relationnels.

Les conflits peuvent être multiformes et affecte les individus. S'ils ne sont pas appréhendés à temps et de manière adéquate, ils peuvent favoriser l'émergence de risques qui débouche sur des crises génératrices de souffrances, aux issues parfois fatales. Considérée comme une alternative optimale à la voie judiciaire, la médiation est le plus sollicité au sein des organisations pour désamorcer ces conflits, identifier des solutions durables et rétablir le dialogue entre parties adverses.

Mots clés: Médiation - Citoyenneté - Désamorcer

INTRODUCTION

La question du conflit dans les organisations a suscité beaucoup d'intérêt dans la recherche organisationnelle depuis la deuxième moitié du XX^{ème} siècle.

Certains en font même un concept central dans l'étude des relations au sein des organisations, considérant que ce phénomène est omniprésent dans la vie et dans une société.

En effet, le conflit est une composante et une conséquence évidente de la vie en société, chaque individu est appelé au cours de son existence à vivre une multitude de conflits à travers son interaction avec les autres individus dans les différents environnements et différentes situations.

Le conflit dans les organisations relève à la fois du conflit interindividuel ou interpersonnel et du conflit collectif. Malgré qu'un organigramme et une hiérarchie sensés garantir l'activité des salaires ou des collaborateurs des organisations vers l'efficacité optimum, aucune organisation de la production ou des services ne peut prémunir contre l'existence de conflit interpersonnels.

L'individu en tant que partie prenante et acteur incontournable dans l'organisation, cherche toujours à s'épanouir par une participation directe ou indirecte dans la gestion de l'organisation, en véhiculant des idées, des

normes et des valeurs différentes, voir même contradictoires, ce qui peut provoquer des conflits au sein de cette organisation.

Le conflit est inhérent à la vie sociale. Dans l'organisation, le fait que des individus sont en commerce relationnel rend nécessaires leur accord mais inévitables leurs désaccords, obligés leur coopération mais probable leur antagonisme.

En conséquence, un conflit qui émerge au sein d'un groupe de travail constitue un obstacle au processus de production ou de solidarité de ce dernier. Ainsi que, les salariés stressés ont davantage de risque d'être en mauvaise santé, peu motivés, moins productif et moins respectueux pour les règlement intérieur du travail, en conséquence, l'organisation devient moins performante face à la concurrence du marché, mais le règlement du conflit en milieu de travail et la résolution de ces problèmes peuvent favoriser des idées créatrices, de meilleurs relations de travail et un milieu de travail plus sain.

Enfin, les organisations sont appelés à connaître et à comprendre les origines de ces conflits organisationnels pour trouver des méthodes et des stratégies compatibles, afin de les prévenir et de les prendre en charge d'une manière précoce et efficace.

L'objectif de cette est de faire prendre conscience de la réalité des conflits au travail dans les organisations, et identifier leurs causes, les sources, leurs conséquences sur l'organisation et ses salariés, ainsi que les mesures prises pour prévenir et les prendre en charge

I- Le cadre de recherche

Ici nous parlons de notre qui porte sur le conflit dans les organisations

I-1 Les raisons de l'étude

Dans toute étude, le chercheur doit avoir un centre d'intérêts et d'attention vers un sujet bien déterminé.

Le choix de notre étude porte sur les conflits dans les organisations et leurs influences sur le rendement des salariés au sein de la structure de travail, pour des raisons suivantes: Le conflit dans l'organisation est un phénomène qui marque l'actualité au sein de plusieurs organisations; la volonté d'approfondir nos connaissances sur cette

thématique et Mener une étude pour connaître le monde du travail à la vie professionnelle.

I-2 Objectif de l'étude

Notre étude vise à cerner les conflits existants au sein de l'organisation et comprendre les origines, admettre l'impact des conflits sur l'organisation et sur les salariés.

I-3 Etudes antérieures

Plusieurs études ont été réalisées en termes de conflits au travail, vu son importance en sociologie de travail parmi ces études:

RAHALI Amina Souad:

Thèse de magister en management des ressources humaines en 2009 à l'université Turenne avec la question de recherche "**Pourquoi les conflits naissent-ils**". Cette étude a permis de prendre conscience d'un certain nombre d'insuffisance en matière de relation au travail.

Le chercheur Delphin NZENGA MANGA:

A mené en 2011 à la faculté de l'art philosophie et la sociologie en LUMUBASHI en RDC sur l'étude intitulé "la gestion des conflits collectifs du travail face au climat social" avec une question centrale "**Quelles seraient la sources des conflits collectif du travail en entreprise**".

I-4 La problématique

L'organisation est un lieu où un ensemble d'individus coopèrent entre eux échantent en permanence avec la société qui les entoure, l'organisation est à la fois un lieu de production et une organisation est un agent économique et qu'elle cherche l'efficacité et la productivité, grâce à celle de ses employés et des outils de production, et une organisation, constituée d'individus qui vont s'organiser collectivement pour résoudre les problèmes, produire, vendre un produit, un service et agir en vue d'un objectif commun. Ces individus sont donc en relation nécessaire avec d'autres individus et ces relations se font selon certaines contraintes organisationnelles (règlement, procédure de travail, habitudes de travail, statuts hiérarchiques, rôles) qu'ils devront respecter.

En effet, cette collaboration collective n'est possible que par le respect de la hiérarchie qui attribue à chacun d'eux un statut et un ou plusieurs rôles. Chaque rôle se définit au sein de l'organisation en rapport avec les autres rôles des autres individus (CHRISTIAN THUDEROZ, 2010, p. 14).

L'approche de l'école des relations humaines est venue pour prouver que le capital social et sa cohésion sont importants pour que l'organisation survive, selon ELTON Mayo, à partir de son expérience relayée à (Western électrique) il a démontré l'importance de l'homogénéité d'un groupe de travail (objectif solidarité) et la participation (distribution, coopération) dans l'efficacité du travail (RAHALI Amina Souad, p. 10). En revanche, vu la nature humaine, le stress s'enrichit par la rationalisation du travailles relations hiérarchiques, les difficultés personnelles et de manque de motivation au travail, ces liens sociaux connaissent de temps à autres des tensions qui peuvent conduire à des conflits sociaux "les relations interdépendantes en milieu de travail constituent un terrain fertile pour les conflits. Les entreprises sont des jardins luxuriants qui abritent plusieurs variétés de cette mauvaise herbe susceptible de saper les relations (DANA, 1990, p. 31).

Un conflit est souvent la constatation d'une opposition entre personnes. Dit comme cela, le conflit est donc une relation incontournable dans l'organisation. Pourtant, le conflit n'est que l'expression de l'organisation en mouvement (théorie de système), le problème n'est donc pas conflit, mais les effets de celui-ci lorsque le système ne peut le diriger.

I-5 Revue de la littérature

Les conflits dans notre pays et en général dans le monde ne datent pas d'aujourd'hui, ils ont des racines historiques, sociologiques, psychologiques et idéologiques;

Ces différents aspects souvent méconnus, sont partout autant d'obstacles aux efforts des préventions et des résolutions des conflits. C'est pour cette raison que notre étude a plus essayé de faire une synthèse dans la compréhension des outils de résolutions des conflits afin de mieux comprendre les différentes causes des multiples conflits au sein des organisations.

Les conflits reviennent souvent quand il y a des intérêts, c'est un problème réel que l'humanité a le devoir d'anticiper. Cela explique aujourd'hui l'intérêt des acteurs sociaux et politique à la gestion de la recherche des terrains d'entente à la transformation positive des conflits et aux résolutions au sein des organisations. C'est une question universelle qui prend naissance dans les cœurs des hommes.

II-6 Méthodologie de l'étude

La méthodologie constitue l'épine dorsale de toute recherche en sciences sociales qui vise à produire des connaissances ou aspire à observer et à comprendre les comportements ainsi que les changements sociaux et politiques.

Vu que toute recherche s'alimente toujours d'écrits existants, nous avons envisagé une étude qualitative qui a pour objectif interroger un échantillon pertinent qui peut apporter des informations précises et de grande qualité sur un sujet précis, l'échantillon peut être très restreint (une ou deux personnes). Nous avons donc ouvert l'exploitation du terrain par des entretiens, observations participantes.

Notre univers d'enquête étant les organisations privé et publique qui a permis d'avoir un échantillon de 26 enquêtés.

II- Définition des concepts

II-1 Conflit

La définition sociologique:

Opposition entre des individus ou des groupes sociaux défendant des valeurs ou des intérêts divergents, et cherchant à instaurer un rapport de force en leur faveur. Pour DURKHEIM, le conflit est perçu comme pathologique, comme l'expression d'une situation d'anomie, comme un défaut d'intégration. (YVES ALPE, 2010, p. 52).

Définition opérationnelle:

Le désaccord entre deux groupes ou entre individus qui ont des opinions différents ou la rencontre de sentiment, d'intérêts opposés (querelle, lutte du pouvoir, il peut avoir un conflit individuel ou collectif.

II-2 CONFLIT INDIVIDUEL

Définition sociologique:

Le désaccord naît à l'occasion de la relation de travail, entre l'employeur et un salarié ou un apparenté qu'il emploie. Ce conflit relève de la compétence des conseils prud'homme (Jean-Marie Peretti, 2001, p. 65).

Définition opérationnelle:

C'est l'opposition de l'employeur à un seul salarié

II-3 CONFLIT COLLECTIF

Définition sociologique:

L'épisode de la relation de travail au cours duquel les rapports entre un employeur et un groupe de salariés se détériorent à l'occasion d'un désaccord non résolu, il se traduit généralement par un mouvement de grève.

Définition opérationnelle:

Lorsqu'un conflit du travail porte sur un objet opposant un employeur à un groupe de salariés.

II-4 CONFLIT ORGANISATIONNEL

Définition sociologique:

Sont proches des tensions internes d'un système social. Les adversaires sont ici placés non pas l'un en face de l'autre sur un champ de bataille, mais à l'intérieur d'un même champ social, défini par des frontières et organisé autour de valeurs culturelles et de normes sociales.

II-5 TRAVAIL

Définition sociologique:

Au sens courant, effort, activité pénible dans certaines entreprises avec une activité productive.

... une transformation de la nature qui permet d'accroître la quantité de biens et de services mis à la disposition des individus.

Définition opérationnelle

C'est l'ensemble des activités manuelles ou intellectuelles exercées pour parvenir à un résultat déterminé.

Relation professionnelle

Définition sociologique

Rapports sociaux établis autour du travail salarié, action auxquels ils donnent lieu (conflit, négociation engagée ou des forces qui les représentent, syndicat, patronat, pouvoir publics);

La configuration des règles qui en résultent.

II-6 L'ENTREPRISE

Définition sociologique

D'après Christian THUDEROZ, (ensemble articulé de trois sous-systèmes autonomes, le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel, en interaction étroite avec un écosystème, l'environnement de l'entreprise qui représente toute unité légale, personne physique ou

morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands, elle son autonomie, son organisation, son but économique.

Définition opérationnelle

Le règlement intérieur est un document rédigé par l'employeur, dans lequel il définit les règles relatives à l'entreprise et la discipline sur le lieu de travail.

La population d'étude

La population d'étude est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation 15 salariés de tout secteur confondu repartis en trois catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrise et agents d'exécution. A savoir: 6 cadres, 6 agents maîtrise, 3 agents de production.

Problèmes rencontrés:

Chaque recherche scientifique et susceptible d'être confrontée à des réalités de la réalisation du travail de recherche, nous avons rencontré de multiples obstacles qui nous ont ralenti comme le niveau d'instruction des agents d'exécution et l'indisponibilité des salariés, suite au charge de travail

III- Aspect théorique des conflits au travail

III-1 Conflits dans l'organisation

Dans la vie d'un individu comme dans la vie d'une collectivité, le conflit peut présenter différentes dimensions. De tout temps, le conflit est apparu comme une donnée inévitable et inéluctable des relations humaines.

Définition du conflit

Deux acceptations viennent du mot conflit:

Le mot conflit vient du mot latin "conflitus" qui signifie choc évoque le combat, la lutte. Le conflit entre les raisons de passion, de positions antagonistes, des relations de tensions et d'opposition entre personnes, les conflits familiaux.

La notion de conflit désigne donc une situation relationnelle structurelle. Elle peut-être due à la présence simultanée de forces opposées, à un désaccord (sur la valeur des opinions, des positions), à une réalité lorsque des acteurs sont en compétition pour atteindre le même but ou possède le même objet (personne, bien, statut, territoire) ou à une inimitié affective (animosité, hostilité, haine).

La qualité des acteurs qui permet de déterminer trois niveaux de conflits:

* "**Internationale**" quand ce sont des puissances étrangères (guerre);

* "**Social**" quand il s'agit de groupes sociaux (grève).

Un quatrième (4) niveau intervient lorsqu'un individu est pris entre des valeurs, des pulsions ou des désirs contradictoires et se trouve confronté à sa propre ambivalence, on parle sur les conflits internes.

Définition du conflit dans les organisations:

Le conflit dans les organisations peut être étudié au niveau de la société, des secteurs d'activité économique, de

l'entreprise, de l'unité de travail ou de la relation entre superviseurs et supervisés. Dans une perspective pluraliste, le conflit du travail est inhérent à la raison d'emploi compte tenu des objectifs divergeant des personnes salariées et des employeurs.

Le conflit du travail demeure central à la discipline des relations industrielles et à ces champs d'étude. Il résulte de la distribution inégale de l'autorité dans les organisations et dans la société.

III-2 Les origines des conflits

Les origines des conflits sont très souvent dans les organisations, interne au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels.

Un conflit naît souvent aussi à cause de la négligence ou la passivité des acteurs ne rien faire, contrôle insuffisant, les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, ce qui peut amener aux frustrations et insatisfaction qui vont générer des désaccords.

Dans une organisation, les conflits peuvent naître d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme, c'est-à-dire entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonctions, rôles), les structures informelles qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échanges d'information, habitude de travail, jeu de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinents...). Si l'écart entre les deux est important, les risques de conflit augmentent parce que les acteurs agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévu, et non prévisible, donc l'écart est inévitable parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leurs affectivités, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créant des réseaux relationnels et fonctionnels dans les organisations.

Quand les acteurs créent des zones de pouvoir parallèles et des procédures personnelles partielles arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse qui crée des tensions innombrables.

III-3 Les sources de conflits

Les sources liées au fonctionnement de l'organisation:

Dysfonctionnement concernant les fonctions prévision, absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation; Absence d'objectif clair, pertinent et acceptés; Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collective;- Dysfonctionnement concernant la fonction organisation; Mauvaise définition des tâches; Mauvaise répartition de tâches; Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre; Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées.

Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination:

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus des collaborateurs;
- Absence de participation aux décisions;

- Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

* Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle:

- Absence de suivi de performances

- Absence de suivi des résultats de l'unité

* Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs

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

* Dysfonctionnement dû à un manque de communication:

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

* Les sources psychologiques

les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus, les causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation, elles se matérialisent sous des formes (violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration).

Diriger une organisation ou une équipe n'est pas une mince affaire, mais une tâche qui ne s'improvise pas et demande grande dextérité. L'un des points importants dans une relation humaine est la gestion de conflits au sein d'une équipe. Le chef doit ainsi se munir de patience pour relever ce défi et assurer le bon fonctionnement de sa mission.

Diriger une équipe au quotidien à bon escient passe par la bonne organisation personnelle efficace pour mieux collaborer en équipe. Les conditions inhérentes à la réussite de la gestion de groupe sont basées sur **l'échange, l'écoute** et le **dialogue** en tenant compte de la culture de l'organisation ainsi que ses méthodes et habitudes.

La principale mission d'un manager est de faire régulièrement un point avec ses collaborateurs.

Pour travailler dans un climat serein, un bon manager doit savoir:

- Manager les esprits;

- Gérer les conflits pour éviter l'affrontement.

Le travail d'équipe est nécessaire dans plusieurs organisations et les conflits entre les personnels ou les employeurs, supérieurs deviennent inévitables. Conflits interpersonnels ou d'équipe apparaissent pour trois raisons principales:

- Les différences individuelles;

La différenciation des tâches;

- La rareté ou limitation des ressources.

En effet, les gens sont naturellement différents (**sexe, âge, couleur, opinions...**) et pensent différemment. De plus, les ressources sont limitées pour la plupart du temps et leur répartition est nécessaire, qu'il s'agisse des ressources techniques, financières, matérielles, humaines, etc., leur répartition est souvent source de polémiques. Par ailleurs, la hiérarchisation des rôles n'est pas appréciée de tous et peut engendrer de frustrations.

Parmi les cas de conflits on constate deux :

Deux membres parmi dix personnes qui ne souhaitent pas travailler ensemble, en tant que manager de cette équipe comment vais-je réagir face à ce conflit interpersonnel?

Pour répondre à cette inquiétude il faut comprendre les types de conflits interpersonnels pour pouvoir le résoudre.

Les conflits interpersonnels sont inévitablement partie des relations humaines et ne sauraient être perçus uniquement de manière négative. Ils font partie en effet du processus de changement et peuvent avoir différents résultats en fonction de leur nature, ces conflits interpersonnels ne sont pas souhaitables. Cependant, vous ne devez pas fuir mais apprendre à les gérer.

On peut distinguer fondamentalement 3 types de conflits interpersonnels dans une organisation:

- Les conflits d'intérêts
- Les conflits de personnalités
- Les conflits de malentendus

La résolution des conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts ou conflits d'objectifs communs génèrent trois types de protagonistes:

- Les ennemis
- Les rivaux
- Les adversaires

La différence entre les catégories ont un niveau de dégradation relationnelle entre les personnes en conflits.

Le cas des ennemis

Les ennemis dans un conflit interpersonnel lorsqu'un conflit d'intérêt engendre des ennemis, la méthode de résolution à employer est de réduire le pouvoir de vengeance des personnes impliqués dans le conflit. À ce stade, elles cherchent à se détruire l'une ou l'autre. La destruction peut viser l'individu lui-même, ses proches, ses biens, etc. Il est primordial de vite déceler ce genre de conflit pour limiter les dégâts, la résolution peut consister à la séparation des personnes en conflit ou à l'imposition des sanctions.

Le cas adversaires

À ce stade, les personnes en conflit s'intéressent de moins en moins à l'objectif commun mais s'attachent sur la personne de leur concurrent. Il n'existe pas encore une volonté de vengeance ni de destruction. En intervenant à ce stade du conflit d'intérêt, il peut être vite résolu.

Le cas des rivaux

Le niveau de détérioration des relations entre les rivaux est le plus souvent à son point initial et peut être maîtrisé. Ils sont en concurrence pour un objectif ou un but qui n'est pas disponible suffisamment pour couvrir tous les besoins des deux. Un rival considère la personne de l'autre comme un obstacle, la concertation et la collaboration entre les deux personnes parviendrait à atteindre de très bons résultats. Pour résoudre le conflit d'intérêt à ce stade, il faut désigner un gestionnaire.

Gérer les conflits d'intérêts à ce niveau de manière efficace nécessite que les règles voulues par le gestionnaire soient acceptées des protagonistes du conflit. L'objectif est de faire de la rivalité une concertation entre les deux personnes.

Comment résoudre les conflits de personnalité

Le cadre du travail n'offre pas très souvent de bonnes conditions pour la résolution des conflits de personnalité, les personnes impliqués dans cette situation de crise doivent s'exprimer clairement sur leur expérience. Le milieu professionnel ne permet pas cette affirmation de soi et il faut recourir à d'autres modes de gestion.

Un manager peut intervenir pour gérer les conflits de personnalité dans l'organisation, il ne doit pas être impliqué dans le conflit et pourra se servir de son expérience pour dénouer la situation. Les conflits de personnalité sont difficiles à résoudre. Seule la bonne volonté des protagonistes permet de gérer les conflits de personnalité de manière définitive. Toutefois, on peut alterner leur impact sur le travail.

Comment gérer les conflits liés aux malentendus

Une mauvaise communication ou interprétation est à l'origine des malentendus. La meilleure solution est donc de veiller à une bonne circulation de l'information et d'améliorer les modes de communication. Certaines informations doivent être complétées afin qu'elles soient reçues convenablement. Un gestionnaire de conflit peut intervenir pour un éclaircissement de l'information lorsque le malentendu dégénère. Il est recommandé que le manager soit une personne expérimentée ou ayant un droit d'autorité sur les personnes en conflits.

III-4 Les outils de communication

Il se compose en quatre étapes (4) et s'appuie sur l'assertivité et le respect.

Décrivez les faits de manière la plus objective possible : Sans donner votre avis juger votre interlocuteur, il faut aussi indiquer les conséquences négatives ou les risques du ou des conflits pour en montrer l'importance.

Exprimez vos émotions, avec authenticité et non la personne: L'idéal est d'utiliser le "Je" pour exprimer votre ressenti de manière libre et positive. En effet, le "Tu" est agressif.

Spécifiez des solutions, tout en adoptant une approche collaborative: Il faut impliquer votre interlocuteur et lui demander des suggestions concrètes des solutions. Évitez d'essayer de l'assister en faisant directement des propositions. Vous pouvez plutôt lui demander de quelle aide il a besoin.

Concluez de façon positive, en reformulant les engagements pris: Il est essentiel de bien mettre en évidence les bénéfices du changement pour votre interlocuteur, pour vous, ainsi que pour l'équipe. Pensez aussi à planifier un rendez-vous pour un entretien de suivi afin de faire le point sur la pertinence des décisions prises.

La technique pour permettre à chaque employé de s'exprimer

Souvent, un conflit surgit parce que les employés ne sont pas écoutés ou alors certains ont l'impression de ne pas être

compris. Pour vous assurer que chacun soit entendu lors du processus de résolution de conflit, essayez la méthode 1-2-4.

Tous voici comment gérer les conflits dans une organisation avec cet outil:

Choisissez votre point de discussion principal et demandez à tout le monde de faire preuve d'écoute et de respect pour de meilleurs résultats;

Commencez par une séance d'autoréflexion silencieuse sur une question centrale liée à votre conflit professionnel;

Passez à la discussion en binôme en petit groupe de quatre (4) avant de faire partages dans une plus grande salle.

III-5 Identification des causes de conflits

Vous devez approfondir et découvrir la véritable nature d'un conflit pour pouvoir le résoudre.

Pour modèle nous allons prendre l'analyse en arrête de poisson qui permet d'avoir une image, de ce qui cause le problème principal sous plusieurs angles.

Par ailleurs, c'est l'un des meilleurs outils si vous demandez comment gérer un conflit de groupe. Cette méthodologie de résolution de problème repose sur cinq (5) étapes principales:

S'assure que toute l'équipe participe; Énoncer le problème de façon claire et concise; Déterminer les causes essentielles, qui vont représenter les arrêtes du poisson; Déterminer les causes possibles, qui constituent les arrêtes secondaires; Choisir les causes principales et élaborer des solutions pour y remédier.

III- 6 De façon concrète voici comment résoudre un conflit dans une organisation.

Étiquetez le problème principale comme la tête du poisson; Demandez au participants de réfléchir aux causes du problème et de les ajouter sous forme d'os ;

Ajoutez d'autres sous-catégorie et arrêtes au poisson, en demandant pourquoi les causes surviennent;

Identifiez les causes récurrentes et travaillez sur celles qu'ont le plus d'impact sur votre conflit.

III.1 Pour parvenir à une compréhension mutuelle, l'alignement est l'un des plus grands défis lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit au travail.

Il s'agit:

Assurer que tout le monde est sur la même page et comprend pourquoi les gens sont contrariés.

Avec la matrice des concessions mutuelles nous apprend qu'avant d'arriver à la phase de non retour, le conflits de groupe passe par au moins 5 étapes.

Une image de la matrice des concessions mutuelles

A savoir:

1- L'exclusion

Ici, certains membres ne veulent pas inclure un individu, un leader ou un sous-groupe au sein de l'équipe. Certes, le conflit est encore inexistant, mais le terrain est déjà préparé en quelque sorte.

2- L'affrontement

Les membres du groupe essaient d'exprimer l'insatisfaction de leurs besoins et leur frustration.

3- La formation des clans

Il y a une collusion entre des membres du groupe insatisfait et ayant des affinités. Le conflit affecte de plus en plus l'équipe.

4- L'escalade et l'éclatement

L'affrontement en public est accompagné de propos injurieux et les équipes adoptent une approche gagnant-perdant.

5- La rupture

L'équipe se démembre au sens propre ou figuré, certains membres s'en vont ou les relations entre collègues se rompent.

III-6 La théorie TRIZ, pour résoudre les problèmes dans les organisations de manière créative.

Cette théorie de résolution des problèmes inventifs, est une démarche de créativité structurée qui permet d'obtenir des solutions techniques à des problématiques d'innovation. C'est également un bon moyen de trouver un espace pour l'innovation et renverser un conflit pour générer des solutions percutantes .

Voici comment cela fonctionne:

Demandez aux participants de faire une liste de toutes les pires choses qu'ils pourraient faire pour résoudre le conflit actuel;

Évaluez la liste en toute honnêteté et voyez si vous êtes entraînés de réaliser quelque chose qui va dans ce sens;

Faites une liste des comportements et actions contre-productifs et discutez de leur impact.

Explorez les premières mesures que vous pourriez prendre pour éviter que ces actions contre-productives ne se produisent.

Vous constaterez que ce recadrage du problème suscite souvent des rires et de créativité.

III-7 Les outils de résolution d'un conflit

Pour clarifier les rôles dans le processus de résolutions d'un conflit, la matrice RACI est un outil de cadrage pour aider les membres du groupe à comprendre quelle responsabilité chacun a dans le processus de résolution d'un conflit.

Ici, il faut considérer l'application de-là solution comme un projet à part entière, avec les rôles suivants:

Responsable: en charge de la tâche; Approbateur: qui possède en droit de regard sur la tâche; Conseil: qui donne des conseils en tant qu'expert; Informé: qui doit être mis au courant sur chaque décision liée à la tâche.

Voici comment gérer les conflits dans un groupe de travail avec la matrice de RACI:

Créez une liste de travail visant à atteindre la solution au conflit; Placez le travail à fournir le long de l'axe horizontal

et les rôles sur l'axe vertical de la matrice; Attribuez les responsabilités en utilisant l'une des quatre options: Image de la matrice RACI

Responsable, approuvateur, conseil, informé.

Activité	Chef de projet	Consultant	Architecte	Prestataire	Client
Déterminer les besoins utiles et décoratifs	I	I	C	I	R
L'évaluation des risques	A	R	I	C	I
Caractériser les exigences	A	R	I	I	I
Faire les plan architecturaux	A	C	R	I	R
Commencer la construction	A	C	C	R	I
Approbation de la construction	I	I	C	C	R

III-8 L'explorateur de valeur, un outil de gestion de conflits pour développer l'intelligence émotionnelle

Les conflits surviennent souvent dans les groupes lorsque les employés sentent que leurs valeurs ne sont pas reflétés, utilisées ou appréciées. Ce qui fait de l'explorateur de valeur un bon outil pour gérer les conflits dans les organisations. Il vous permet de mieux comprendre comment un conflit peut survenir, et de créer une équipe plus heureuse et plus engagé émotionnellement.

Voici comment bien utiliser cet outil de gestion de conflit professionnel:

Demandez à chacun d'écrire ses dix principales valeurs; Ensemble, réduisez ces dix valeurs aux trois plus importantes; Demandez au groupe de réfléchir à la façon dont ils pourraient vivre davantage ces valeurs et les utiliser dans leur vie professionnelle

*** Le débriefing de conflit, pour consolider les leçons découlant d'un problème:**

Une fois que vous avez terminé une réunion de discussion sur un problème, le débriefing est l'occasion idéale pour récapituler le chemin parcouru, vous pouvez utiliser cette activité simple : "j'avais l'habitude de penser mais maintenant je pense".

Il s'agit d'accorder 3 à 5 minutes de réflexion privée aux participants sur les deux points ci-dessus puis de les inviter à partager avec le groupe.

Lorsque vous décidez d'utiliser cet outil de gestion des conflits dans l'organisation, vous pouvez même recueillir les réponses dans un tableau sur un format. Ensuite, assurez-vous que chacun s'en aille avec un exemplaire.

*** L'activité DAC, pour évaluer le progrès et assurer le suivi des résolutions.**

L'objectif ici est de rechercher les outils de gestion de conflits dans les organisations idéaux pour évaluer l'avancement de la mise en place des résolutions. Sachez que garder les choses simples est toujours utiles, surtout pendant le processus de gestion des conflits.

L'outil DAC (**Démarrer, arrêter, continuer**) pour encourager les gens à célébrer: Ce qui fonctionne ; Ce qui pourrait entraver le processus ; Ce que l'équipe devrait commencer à faire

Cette méthode est idéale pour capturer le sentiment du groupe alors qu'un conflit évolue vers une résolution, et leur permettre de suggérer des solutions simple pour la suite.

La dernière pensée sur les outils de gestion des conflits dans les organisations.

*Les outils de gestion des conflits dans les organisations incluent:

- La méthode de DESC;
- La technique 1-2-4-tous
- L'analyse en arrête de poisson;
- La matrice des concessions mutuelles;
- La méthode TRIZ;
- La méthode RACI
- L'explorateur de valeurs;
- Le briefing de conflit

Tableau 1: La répartition des enquêtés selon le sexe

SEXE	FREQUENCE
Masculin	16
FEMININ	10
TOTAL	26

On observe d'après le tableau ci-dessus qui représente la répartition des enquêtés selon le sexe, que la catégorie la plus dominante est celle de sexe masculin qui représente un effectif de **16/26**, alors que le sexe féminin représente

seulement **10/26**. Le taux est faible par apport au sexe masculin, cela s'explique par la nature des taches qu'ils effectuent du moment qu'elles exigent, la force physique.

Tableau 2: La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale

SITUATION MATRIMONIALE	FREQUENCE
Marié	14
Célibataire	12
TOTAL	26

Ce tableau montre que la majorité des marié ont une fréquence de **14/26** contre la catégorie des célibataires qui ont une fréquence de **12/26**.

On déduit donc que presque la majorité de nos enquêtés sont mariés et on plus de charge de travail et des

responsabilités, et d'obligation qu'ils doivent impérativement subvenir aux besoins de leurs famille.

Tableau 3: Répartition selon le niveau d'instruction

NIVEAU D'INSTRUCTION	FREQUENCE
Moyen	5
Secondaire	10
Universitaire	11
TOTAL	26

Ce tableau illustre le niveau d'instruction ou le diplôme obtenu par les membres de notre étude, il montre que la majorité des jeunes agents de maîtrise on un niveau universitaire avec un nombre de 11 enquêtés, ce qui montre

qu'ils ont suivi de formations qualifiantes de haut niveau, le niveau secondaire avec 10 enquêtés, pour le niveau moyen avec 3 enquêtés.

Tableau 4: La répartition selon l'ancienneté

ANCIENNETE	FREQUENCE
Moins de 5 ans	11
Plus de 15 ans	15
TOTAL	26

Le tableau indique que 11 salariés parmi nos enquêtés ont une ancienneté de moins de 5 ans , en 2 ème position 15 salariés de l'effectifs ont une ancienneté de plus de 5 ans de travail dans laquelle cette catégorie représente la majorité.

Résultats

Suite aux entretiens que nous avons effectué, nous constatons que l'ensemble de jeunes agents de maîtrise dans les organisations en majorité ces derniers estiment qu'ils doivent avoir une personnalité professionnelle et établir une communication et de fixer les objectifs pour diminuer l'émergence des conflits au travail.

A cet égard nous comprenons que cette personnalité professionnelle correspond à un comportement professionnel qui est une caractéristique implicite, tacite, qui aide le travailleur à apparaître comme une personne assurée et qui lui permet de faire de leur vie un succès. Cela répond de quelques critères tel que:

Etre à l'écoute: des salariés qui est considéré comme un outil de compréhension, le salarié doit faire attention aux autres qui donnent leur opinion, même contraire de la tienne, le salarié doit avoir un esprit d'analyse, c'est une attitude respectueuses et professionnelle.

Comme il a dit l'un des enquêtés **"la solution que je propose pour diminuer les conflits c'est d'être à l'écoute des travailleurs et chacun comprend l'autre pour avoir une conscience professionnelle pour créer un climat relationnel favorable propre à éviter toute sorte de conflit"**.

Garde les limites

Qui est un élément très important qui doit s'installer à l'intérieur de l'organisation entre les travailleurs, ce qui veut dire qu'il faut respecter tous les postes et de parler à chacun avec le même respect. L'un des enquêtés dit **"Les responsables doivent respecter tous les travailleurs quelque soit leurs classe dans l'organisation, c'est de garder les limites entre les travailleurs surtout avec l'autre sexe, chacun prend sa place et exécute sa tâche correctement"**.

Eviter le stress

C'est un élément aussi important pour diminuer l'émergence des conflits, les sources de stress au travail sont nombreuses, et trop de stress sur une trop longue période peut avoir des conséquences dévastatrices dans la vie des salariés comme la qualité de vie et les relations interpersonnelles peuvent être grandement affectés ce qui rend les travailleurs nerveux. L'un des enquêtés dit **"Pour diminuer l'émergence des conflits il faut éviter le**

stress; et éviter les personnes qui s'énerve rapidement"

Parler de façon formelle et intelligente

Ce qui signifie qu'il faut parler lorsqu'il y a des idées intelligentes à partager, aussi adopter un vocabulaire formel. L'un des enquêtés dit **"C'est d'utiliser le vocabulaire professionnel, ne jamais utiliser les termes de la rue et d'éviter les sujets et les conversations qui peuvent provoquer des dépassements, donc avant de parler il faut réfléchir pour éviter les malentendus"**.

Nous trouvons aussi en deuxième lieu un autre élément important qui est considéré par les enquêtés comme une solution pour diminuer l'émergence des conflits, pour que chacun puisse bien assimiler rapidement son rôle, cela est confirmé par l'un des enquêtés qui dit **"Pour moi, la communication entre collègues pour pouvoir donné des conseils aux collègues dans le cadre de l'organisation du travail en équipe afin d'éviter toute sorte de conflit"**.

On déduit d'après ces résultats que les conflits sont inévitables dans toute organisation, mais les solutions de résolutions adaptés existe.

Discussion

d'après notre étude nous pouvons dire que les outils proposés et les apports nous amène à dire en ce qui concerne le conflit que la divergence de valeurs personnelle chez la catégorie des jeunes agents de maîtrise au sein des organisation montre un climat social chez certains agents de maîtrise comme un bon degré de satisfaction, certains ont jugé que le climat sociale est mauvais parce qu'il influence sur la nature relationnelle fréquentent des membres de catégorie moyenne, cependant, ces relations sont parfois empreinte d'ambition ou d'intérêt divergents d'où les désaccords entraînant souvent des conflits.

Notre étude démontre aussi que la plupart des enquêtés estiment que le conflit est un désaccord entre deux personnes qui s'explique par une divergence d'opinions amenées par des croyances ou des goûts opposés, des types de personnalités ou des origines sociales différentes et que certains états de fait souhaitable et préférable à d'autres, cependant ces derniers influencent d'abord sur la vie de ces jeunes agents de maîtrise ensuite sur le fonctionnement de l'organisation.

Tableau 5: Climat social

CATEGORIE	NATURE	NOMBRE
Agents de maîtrise	Bon grâce	10
Cadre moyen	Mauvaise	9
Autres	Acceptable	7
TOTAL		26

Conclusion

Pour conclure notre étude sur la gestion des conflits professionnels, on conclut que le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, il est une réalité désagréable et pénible surtout dans les groupes et les organisations parce que ce dernier est à l'évidence l'une des constantes de l'être humain. Il est omniprésent dès l'apparition de l'homme, le conflit occupe une place importante dans les sciences sociales. Ce phénomène complexe et fascinant est abordé dans de nombreuses disciplines comme les relations internationales, l'économie, la sociologie, les sciences politiques, les relations industrielles, la psychologie et les sciences de l'administration.

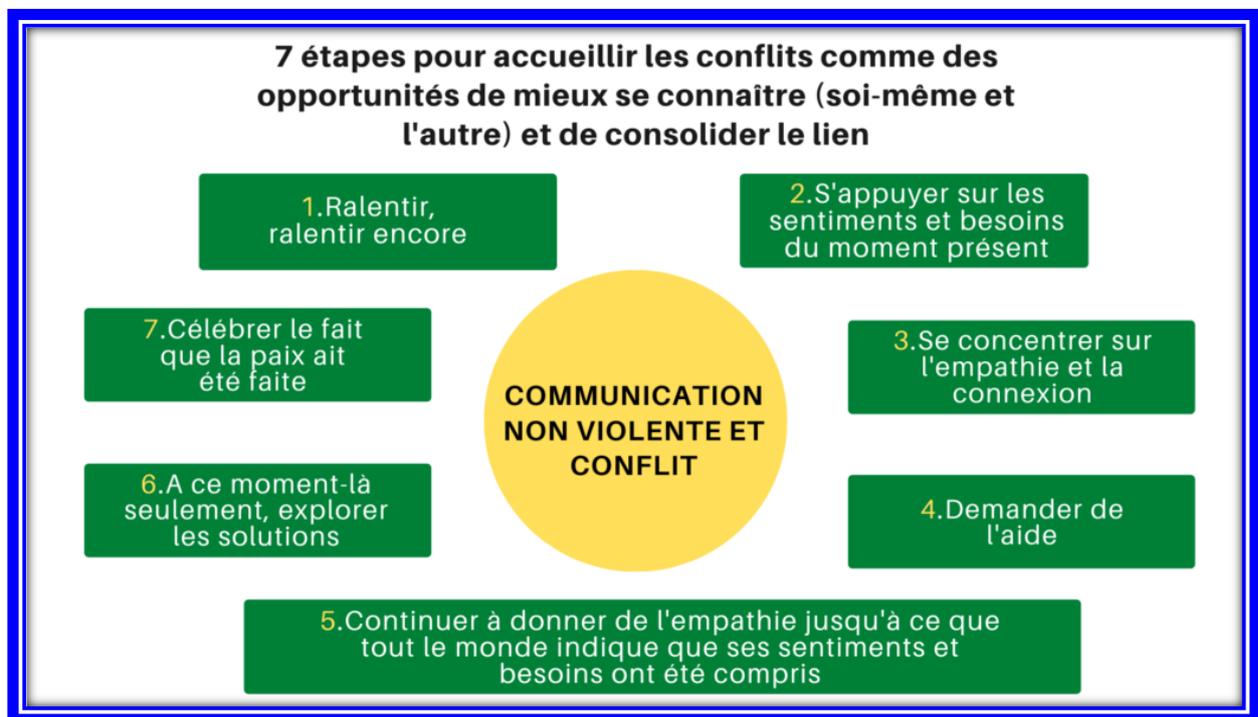
La gestion des conflits fait partie d'une des missions les plus délicates des responsables au sein des organisations du fait de la complexité d'arriver à un accord amiable qui satisfait les deux parties en conflit.

La gestion des conflits est la capacité d'anticiper, de reconnaître et de régler les conflits de façon efficace. En gestion des conflits, il est important de comprendre les comportements caractéristiques qu'une personne pourrait démontrer en fonction de la méthode de gestion de conflit qu'il privilégie.

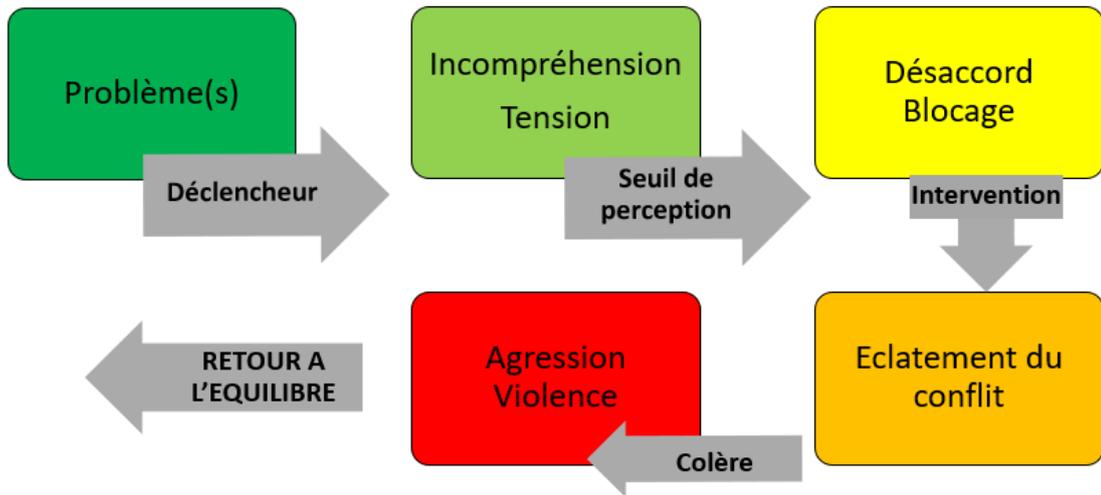
A travers cette petite étude, on a distingué les différentes opinions que portent les enquêtés sur le climat social des organisations en démontrant la qualité de l'environnement de travail.

Ainsi nous avons constaté que les relations existantes entre les enquêtés sont différentes les uns les autres et que la qualité de ces relations interpersonnelles sont essentielles au fonctionnement des organisations.

IMAGES DE RESOLUTION DES CONFLITS

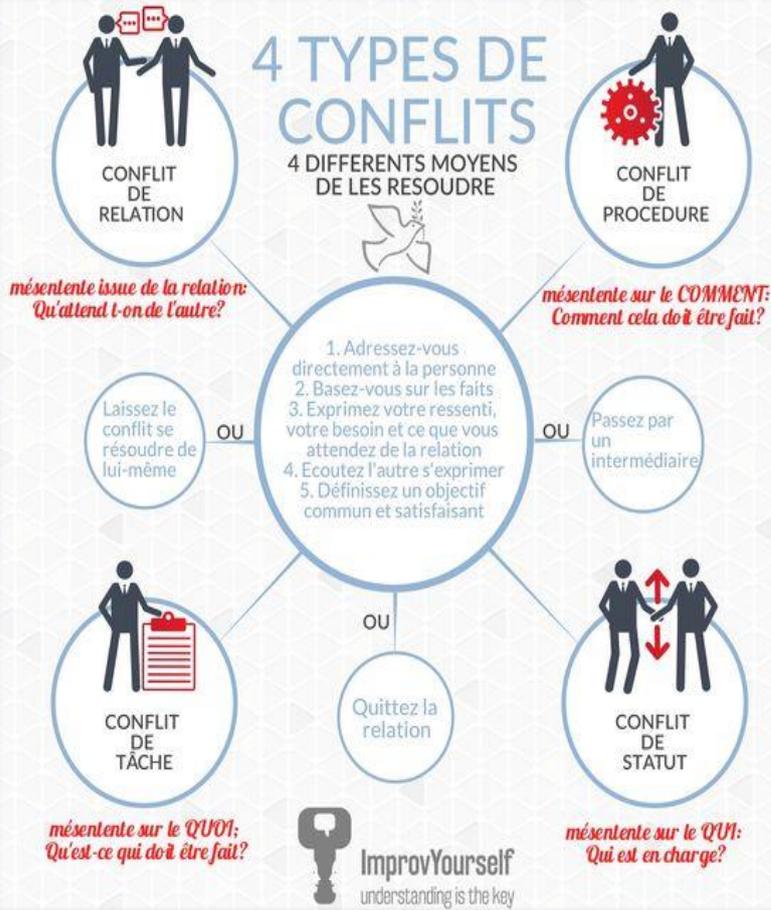


L'escalade du conflit

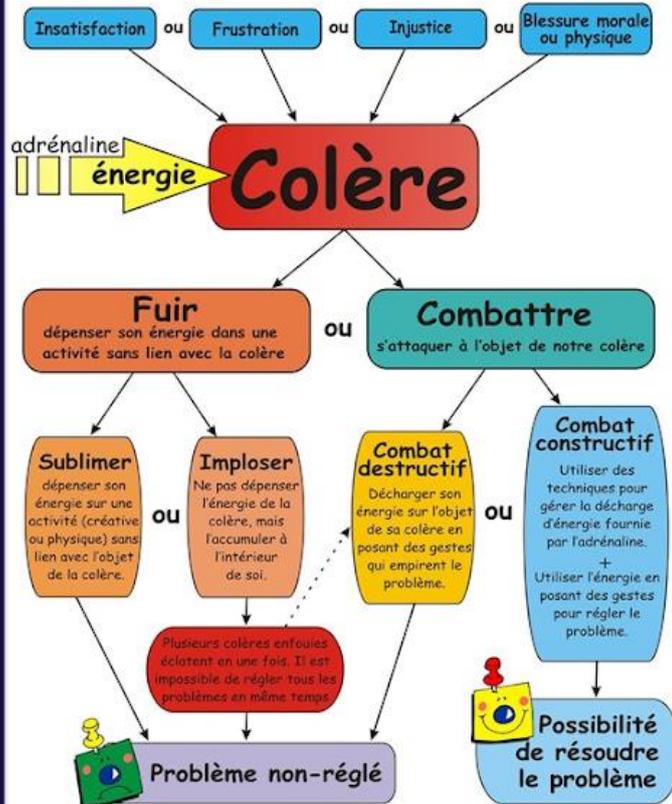


4 TYPES DE CONFLITS

4 DIFFERENTS MOYENS DE LES RESOUDRE



RÉSOLUTION DE CONFLITS



Citation

- [1] Nous travailleurs ensemble pour soutenir le courage là ou il y a la peur, pour encourager la négociation là où il y a le conflit, et donner l'espoir là ou règne le désespoir" Nelson MANDELA"
- [2] Un sourire peut créer une amitié, un mot pour arrêter un **conflit**, un regard peut sauver une relation, une personne peut changer ta vie. (personnage inconnu)
- [3] En regardant la terre de loin, vous réalisez qu'elle est trop petite pour qu'il y ait un **conflit**, et juste assez grande pour une coopération (Youri GAGARINE aviateur , 1934-1968).
- [4] Je suis une femme en processus , j'essaie de prendre chaque **conflit**, chaque expérience et en tirer des leçons. La vie n'est jamais ennuyeuse. (OPRAH Winfrey).
- [5] Quand, dans un Etat, vous ne percevez le bruit d'aucun **conflit**, vous pouvez être sûr que la liberté n'y est plus. (Edouard Herricot) Académicien.
- [6] Je suis en politique à cause du **conflit** entre le bien et le mal et je crois qu'à la fin, le bien triomphera. (Margaret THATCHER, femme d'état)
- [7] La vie résulte d'un **conflit**, d'une relation étroite et harmonique entre les conditions extérieures et la constitution préalable de l'organisation (Claude Bernard, Médecin)
- [8] La paix n'est pas l'absence de conflit, mais la capacité à y faire face .(GANDHI, révolutionnaire)

Références bibliographiques

- 1- Audebert Patrick et autre "La négociation application professionnelle" , édition d'organisation, Paris 1995.
- 2- Bernard Richard, Pierre Pastor" Gestion des conflits" édition liaison, Paris 2000.
- 3- Bourque Reynald, Thuderoz Christian "La sociologie de la négociation" édition la découverte, paris 2002.
- 4- CARRE Christophe, "Sortir des conflits avec les autres, édition Eyrolles pratique, Paris 2004.
- 5- CLERCLERC Petit Jean Marie " Pratique la médiation sociale" Dumond, Paris 2002.
- 6- FREDERICK Teulon "Changement social et conflit" édition Mane Paris 2000.

Ouvrages méthodologiques

- 1- GRAWITZ Madelein "Les méthodes des sciences sociales" édition Dolloz, Paris 2001.