

---

## Emergence et gestion des conflits au sein des organisations

**Zahira, BEDJAOUI**  
[Enseignante.MCB]  
[Université de Tlemcen]  
[\[bedjaoui.zou@gmail.com\]](mailto:bedjaoui.zou@gmail.com)

**Hafida BENAMMAR**  
[Enseignante.MCA]  
[Université de Tlemcen]

### *Emergence et gestion des conflits au sein des organisations*

#### **Résumé**

*Les entreprises sont souvent confrontées aux conflits et ce de par leurs structurations collectives. Ces conflits ont souvent une connotation négative car ils sont vus comme une menace à de bons résultats et à une bonne performance par les dirigeants et les employés. Cette vision vient du fait de son incompréhension. Pour bénéficier du bien fait des conflits l'entreprise doit passer par sa compréhension. Qu'est ce qu'un conflit ? Quels sont ses types et sources ? Et comment le gérer ? Telles sont les questions qu'un bon gestionnaire devrait se poser pour répondre au critère d'efficacité.*

**Mots clés :** *gestion, conflits, organisations, dysfonctionnement, performance.*

#### **Abstract**

*Companies are often faced with conflicts and those by their collective behaviors. These conflicts often have a negative connotation because they are seen as a threat to good result and a good performance by managers and employees. This vision comes from the fact of his misunderstanding. To benefit from the property of conflicts the company must go through his understanding. What is that a conflict? What are its types and sources? And how to manage it?*

**Keywords:** *management, conflict, organizations, dysfunction and performance.*

**المخلص:**

نظرا لسلوكها الجماعي تواجه الشركات الصراعات. هذه الصراعات غالباً ما تكون لها دلالة سلبية من طرف المديرين والموظفين لأنها تعتبر تهديدا للأداء الجيد. هذه الرؤية حقيقة تأتي من سوء فهم مغزى الصراعات. للاستفادة من خاصية الصراعات يجب على الشركة المرور باستيعابه. ما هو صراع؟ ما هي أنواعه ومصادره؟ ما هي كيفية التعامل معه؟  
الكلمات المفتاحية: إدارة، الصراع، المنظمات، عطل، الأداء.

**Introduction**

La gestion des conflits fait partie de la réalité de toutes les organisations. Elle représente un défi constant pour les gestionnaires chargés de leur dénouement. Les sources de conflit ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années vu les différents changements qui bouleversent actuellement le fonctionnement des organisations : compétitivité, complexité du travail. Ces conflits peuvent avoir des **effets négatifs** pour l'organisation et les travailleurs (les conflits affectent le fonctionnement des organisations, engendrent des coûts importants et ce d'une part, d'autre part ils peuvent aboutir à un mauvais climat du travail et à augmentation de l'absentéisme). Mais les conflits **peuvent être bénéfiques** et constructifs, car ils peuvent être synonymes d'évolution, d'opportunités, de développement personnel. Leurs retombées dépendent de la manière dont ils sont gérés. Il faut donc agir en tenant compte de toutes ses caractéristiques, maîtriser ses sources et ses conséquences.

A travers cette communication nous allons essayer de mettre en exergue les mécanismes d'émergence des conflits et les moyens de les traiter. (Nous traiterons essentiellement les conflits qui se passent au niveau des organisations et des entreprises).

**Nous répondrons aux questions suivantes :**

- **Qu'est ce qu'un conflit ? Quel sont ses types et ses sources ? Quels sont les méthodes utilisées dans la gestion du conflit ?**  
**Ces questionnements nous permettrons de commenter les résultats de notre enquête sur l'impact des différentes sortes de conflits au sein d'un échantillon d'entreprises de la région ouest du pays**

**1- Notions du conflit**

Les organisations modernes doivent réaliser que les conflits sont inévitables. C'est un phénomène naturel dans toute entreprise ou société car les êtres humains entrent en relation les uns avec les autres et travaillent en interdépendance. Généralement on parle de conflit lorsqu'une partie (un individu ou plusieurs personnes) perçoit l'autre comme un obstacle à la satisfaction de ses préoccupations, ce qui entraînera un sentiment de frustration qui pourra l'amener à réagir face à l'autre partie.<sup>1</sup>

Mais malgré l'abondante littérature sur le conflit, il n'existe pas de définition claire du conflit. Le domaine des conflits est très vaste et englobe plusieurs vecteurs de recherche. Il est intéressant donc de présenter les différents aspects du conflit.

**1-1- Approches théoriques**

Selon Lewicki, Weiss et Lewin (1992), il existe des approches académiques et des approches liées aux problèmes spécifiques pour comprendre le conflit.

**1.1.1. L'approche académique est subdivisée en**

<sup>1</sup> Jean François chanlat : « L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées. » ; Ed Presse Université Laval ; 1990 ; P.508.

- 
- l'approche psychologique ou encore microéconomique
  - l'approche sociologique ou macroéconomique
  - l'approche se basant sur l'analyse économique

**Dans l'approche liée aux problèmes spécifiques nous avons :**

- l'approche des relations de travail
- l'approche de la négociation
- l'approche relative à l'intervention des tiers pour la résolution des différends.

### 1.2. L'approche académique

**L'approche psychologique :** Cette vision s'est concentrée sur les conflits ayant lieu entre les individus. On s'intéresse, ainsi, aux variables de comportement interpersonnelles, intra personnelles et relatives aux petits groupes pouvant affecter les causes, les dynamiques, ainsi que les effets des conflits.

**L'approche sociologique :** qui s'intéresse aux groupes, aux départements, aux divisions ou encore à toute l'organisation, en les considérant, ainsi, comme des unités d'analyse permettant de comprendre les conflits.

**L'approche se basant sur l'analyse économique** selon laquelle les chercheurs ont voulu appliquer les modèles de rationalité économique aux prises de décisions individuelles et à d'autres comportements sociaux plus complexes afin d'expliquer les conflits.

#### Dans l'approche liée aux problèmes spécifiques

Pour ce qui est du groupe des approches non liées aux disciplines, mais plutôt à des problèmes spécifiques, on y retrouve l'approche des relations de travail, celle de la négociation et celle relative à l'intervention des tiers pour la résolution des différends. L'approche des relations de travail est justifiée par l'intérêt de comprendre et d'influencer la pratique des relations industrielles américaines.

L'approche de négociation est, quant à elle, née de la fréquente utilisation, de la part des organisations, de la négociation aussi bien dans les relations de travail qu'à l'international.

Dans la dernière approche du besoin des entreprises à résoudre aussi bien leurs conflits internes qu'externes, l'accent est mis sur les actions des personnes externes à l'entreprise visant à y résoudre les conflits.

### 3. Typologie des conflits organisationnels

Déterminer les divers facettes du conflit dans l'organisation servira à la maîtrise de ses sources. Il existe plusieurs genres de conflits selon les parties qui y sont mêlés. Plusieurs auteurs tels que : Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992 ; Rahim, 2001 ; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002 ; Cornier, 2004 ;) les classes en quatre catégories :

- **le conflit interpersonnel :** met en avant plusieurs personnes qui ne sont pas d'accord sur un même point (intérêts, pouvoirs, identités, territoire, relation, affection, culture...).
- **le conflit intrapersonnel :** se situe à l'intérieur de la personne, il est : cognitif, comportemental ou émotionnel.

---

- **Le conflit de groupe** : se subdivise en conflit intragroupe (qui concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement), et en conflit intergroupe (désaccord et tensions qui surviennent entre plusieurs groupes (syndicats/directions)).<sup>2</sup>

- **Les conflits intra et inter organisationnels :**

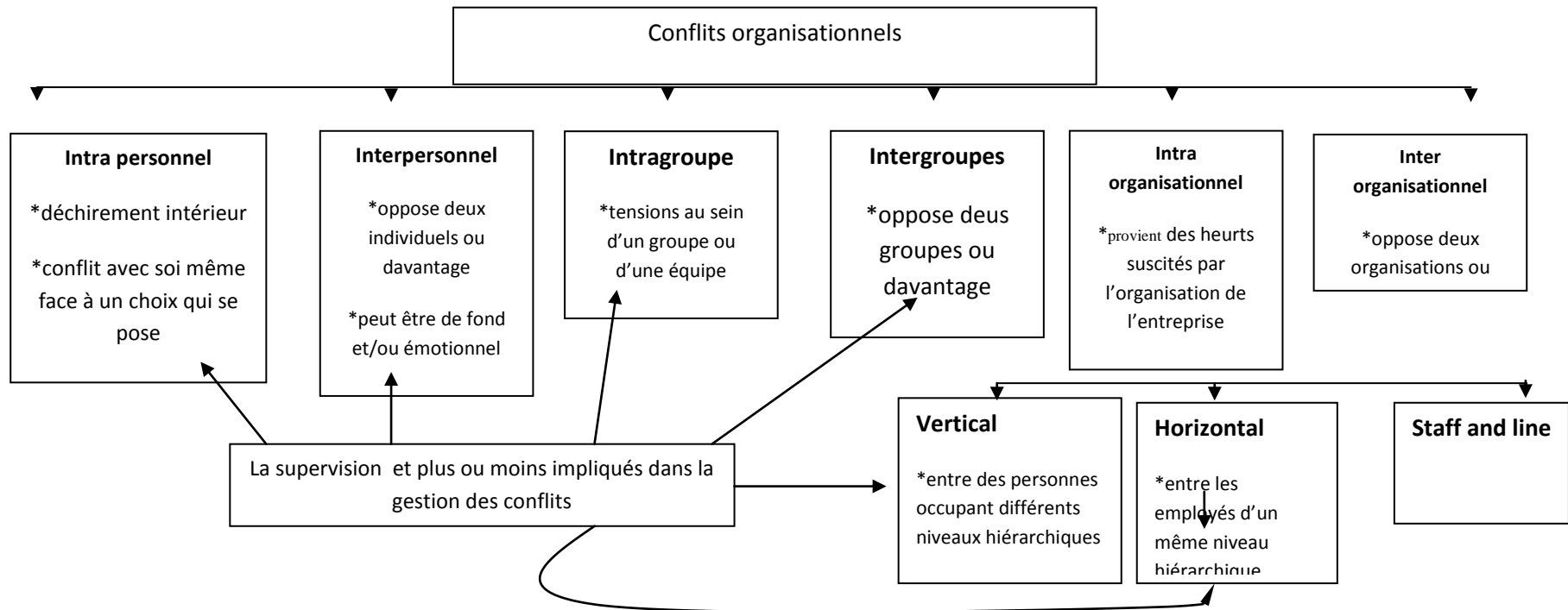
- **4. le conflit intra organisationnel**

Nait de la façon dont les postes de travail sont réparties, des satisfactions et heurts suscités par l'organisation de l'entreprise en raison des inégalités de l'organigramme et des relations entre supérieurs et subordonnés. Il peut être intra ou inter organisationnel. Il y a trois types principaux de conflits internes à l'organisation : **vertical** (survient entre différents niveaux de l'organisation), **horizontal (chaque service poursuit ses propres objectifs sans se tourmenter par exemple à faire circuler un renseignement aux autres services de l'entreprise) ou staff and line** (Il se produit quand une personne reçoit d'un tiers des charges qu'elle perçoit comme étant incompatibles entre eux).

---

<sup>2</sup> « La gestion des conflits en matière de ressources humaines » ; CHEMI, Centre des Hautes Etudes du Ministère de l'Intérieur France ; 20-02-2012.

**Figure1. Typologie des conflits organisationnels**



Source : [http://fr.slideshare.net:YoussefBensafi/réagir-aux-comportements-passifs-agressifs-manipulateurs-des-clients](http://fr.slideshare.net/YoussefBensafi/réagir-aux-comportements-passifs-agressifs-manipulateurs-des-clients). HEC Montréal.

Les conflits sont donc nombreux et omniprésents au sein d'une organisation (voir figure n°01) ; la compréhension de la manière dont naissent ces conflits aura un impact sur leurs résolutions.

### 5. les sources et indicateurs du conflit

Le conflit est considéré donc comme un dysfonctionnement, mais puisqu'il est une condition naturelle de la vie, il est inévitable et doit, dès lors, être accepté. Ce qui amena les chercheurs à s'intéresser aux sources de conflits.<sup>3</sup> (Voir tableau n°02).

Tableau 1. Sources et indicateurs potentiels de conflictualité

| Situations propices à l'émergence de conflits   | Indicateurs potentiels de conflictualité  |
|---|---|
| <p><u>Définition des objectifs de l'organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place des règles et procédures</li> <li>- répartition de la charge de travail</li> <li>- rencontre de missions antagonistes</li> </ul> <p><u>Allocation des ressources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- humaines, matérielles, financières ou symboliques</li> <li>- la distribution des récompenses</li> <li>- l'administration des sanctions</li> </ul> <p><u>Les rôles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- délimitation ambiguë</li> <li>- le degré d'autonomie, d'autorité</li> </ul> <p><u>Valeurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- traits de personnalité incompatibles</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absentéisme (retards non justifiés, congés maladie)</li> <li>- Plainte pour harcèlement moral</li> <li>- Turn-over (demande ou refus de mutation, démission, licenciement)</li> <li>- Défauts de qualité liés à des erreurs humaines</li> <li>- Dégradation, vol, sabotage</li> <li>- Désinformation, rétention d'information, discréditation, résistance passive, obstruction, blocage, refus de collaborer, critiques non-constructives</li> <li>- Temps passé sur une tâche de travail</li> <li>- Rumeurs, mauvaise ambiance de travail</li> <li>- Création de "clans"</li> <li>- Accident de travail, de trajet</li> </ul> |

Source : Inspiré Beaucourt 1992, De la rochedière1990, Picard 1991, Thomas 1976 et Watson 1969.

**-Ressources :** deux entités ou plus qui se disputent des ressources perçues comme étant limitées ;perception d'une maîtrise, d'une répartition ou d'une propriété inégales des ressources ; présence de facteurs géographiques, physiques ou environnementaux faisant obstacle à la coopération.

**-Rôles et faits :** manque d'information ; point de vue différents ; mauvaise autonomie dans la prise de décision.

<sup>3</sup> Mary Jo Haeth : « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiple. » ; Ed De Boeck ; 1999 ;

**-Les Valeurs :** présomptions quant aux valeurs de l'autre personne ; échelles de valeurs très différentes ; différence entre les agissements d'une personne et ce qu'elle dit être ses valeurs ; omission par les parties de divulguer leurs valeurs ; différences de mode de vie, d'idéologie ou de religion (34 % des Français affirment avoir été confrontés à des conflits intergénérationnels au cours de leur carrière – contre 30 % des Néerlandais et 66 % des Turcs.)<sup>4</sup>. On rejette l'autre en tant que tel, l'objectif est son élimination pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale. Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes. Ce genre de conflit est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit. Selon une étude menée par l'institut OPP faite en 2009<sup>5</sup>, les causes de conflits les plus flagrantes sont :

- les chocs de personnalités et les conflits d'ego pour 49 % des salariés,
- le manque d'honnêteté pour 26 % . mais pour 36 % chez les salariés français,
- le stress pour 34 % ,
- la surcharge de travail pour 33 %
- des différences de valeurs pour 18 %.

**Et leur couts** se sont traduit par :

- des attaques personnelles et des insultes pour 27 % des salariés,
- des maladies et des arrêts de travail pour 25 % ,
- du harcèlement moral pour 18 % ,
- des démissions pour 18 % ,
- des licenciements pour 16 %.

## 6. Les modèles de la gestion du conflit

Un conflit n'est pas une simple divergence d'opinion, ou de sentiments, c'est une incompatibilité totale ou partielle, entre un ou plusieurs individus sur des objectifs, des intentions et des intérêts. Face aux frictions chaque individu agit d'une certaine manière. Ces attitudes envers le conflit n'impliquent pas nécessairement l'élimination, mais de repérer des tactiques pour simplifier ses origines nocives et renforcer des relations constructives. Dans la littérature en gestion des conflits ces attitudes ont été répertoriées en plusieurs types de modèles. Ces modèles ont été adaptés de la grille de Blake et Mouton (1972). (Voir tableau suivant) :

---

<sup>4</sup>Enquête Kelly Global Workforce Index, [www.kellyservices.com](http://www.kellyservices.com) .

<sup>5</sup> NEODIALOGUE : « Combattre, contourner ou esquiver ? Pour une gestion efficace des conflits dans le monde du travail, étude menée par l'institut OPP. » ; 8 septembre 2009; Paris.

Tableau 2. Les différents modèles de gestion des conflits :

| Modèles                 | Styles                 |                   |           |             |           |
|-------------------------|------------------------|-------------------|-----------|-------------|-----------|
|                         | 1                      | 2                 | 3         | 4           | 5         |
| <b>Deux styles</b>      |                        |                   |           |             |           |
| Deutsch (1973)          | Coopération            |                   |           | Compétition |           |
| <b>Trois styles</b>     |                        |                   |           |             |           |
| Tjosvold (1986)         | Coopération            |                   | Évitement | Compétition |           |
| Puntam et Wilson (1992) | Solution-orientation   | Non confrontation |           | Contrôle    |           |
| <b>Quatre styles</b>    |                        |                   |           |             |           |
| Pruitt (1983)           | Résolution de problème | Céder             | Inaction  | Contrainte  |           |
| <b>Cinq styles</b>      |                        |                   |           |             |           |
| Blake et Mouton (1972)  | Confrontation          | L'accommodation   | Évitement | Force       | Compromis |
| Thomas (1976)           | Collaboration          | L'accommodation   | Évitement | Contrainte  | Compromis |
| Rahim (1983)            | Intégration            | L'accommodation   | Évitement | Domination  | Compromis |

Source: Rahim, «A measure of styles handling interpersonal conflict.»Academy of management Journal, 1983.P.63.

La liste ci-dessous explique et montre ses différentes attitudes.

- *L'accommodation* : est l'étape de compromis, qui survient entre parties conflictuelles qui, usées en quelques sortes par la lutte ouverte, s'entendent officiellement ou de manière implicite pour limiter leur réclamations et coexister, ou bien se font imposer le compromis de force. Elle favorise les intérêts d'autrui au détriment des siens (rapport perdant/gagnant).
- *Collaboration (la chouette)* : est l'étape de coopération entre parties conflictuelles, on essaie de trouver une solution pour satisfaire les désirs des deux parties. Il y a identification du problème et recherche d'une solution qui répond aux mécontentements des parties en conflit. C'est l'approche la plus constructive. C'est un rapport gagnant/gagnant, puisqu'on cherche la satisfaction mutuelle des deux parties.
- *L'abondant (le nounours)* : le problème du conflit est ignoré et évité, on n'intervient pas. Cette démarche est provisoire si le problème est dérisoire pas très importants. Mais cette indifférence peut miner l'autorité. C'est un rapport perdant/perdant.
- *La compétition (le requin)* : c'est une attitude marquée par l'esprit de compétition. Elle implique de la détermination et de l'inflexibilité : le désir d'une des deux parties est de gagner sans se soucier du fait que l'autre perde. Il s'agit d'une attitude de force et d'autorité par laquelle l'une des deux parties utilise tous les moyens appropriés, (capacité de convaincre, rang, des sanctions.....).
- *Le compromis (le renard)* : le compromis est la cinquième attitude possible. Dans la mesure où il est difficile de parvenir à une totale coopération, les deux parties peuvent tenter de gagner sur les



points qu'elles jugent les plus importants, sachant qu'elles ne peuvent espérer atteindre tous les objectifs.<sup>6</sup>

En cas de conflit, chaque partie doit évaluer l'importance de ses objectifs et de ses relations avant de déterminer l'attitude la plus appropriée. Burke 1969, a analysé le dénouement de ces cinq stratégies (Voir tableau n°03).

**Tableau 3. Effets perçus par des subordonnés hiérarchiques des différents types de stratégies**

| Types de stratégies                       | Résolution efficace | Résolution inefficace |
|---|---------------------|-----------------------|
| 1-L'évitement, la fuite le retrait        | 0.0%                | 9.4%                  |
| 2-L'accommodement, l'apaisement           | 0.0%                | 1.9%                  |
| 3- Le compromis, l'échange la négociation | 11.3%               | 5.7%                  |
| 4- La domination, la compétition directe  | 24.5%               | 19.2%                 |
| 5-La collaboration, le rapprochement      | 58.7%               | 0.0%                  |
| 6- Autres                                 | 5.7%                | 3.8%                  |

Source, Foucher, Roland et Kenneth Thomas, « La gestion des conflits » ; dans « changements planifié et évolution spontanée », sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier ; Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, 1991, p.120.

C'est donc la stratégie de collaboration qui s'est avéré la plus efficace selon ses subordonnées hiérarchiques et en aucun cas elle n'a été considérée comme inefficace dans la résolution des conflits.

## 7. Etapes de la résolution du conflit

Chaque organisation connaît des conflits, ce qui dénote, en un certain sens, un sain échange de vues et une saine créativité. Les conflits peuvent cependant être nuisibles et entraîner le mécontentement des employés, une baisse de la productivité, un piètre service à la clientèle, l'absentéisme, une plus grande rotation du personnel, un stress plus important lié au travail, un plus grand nombre de litiges fondés sur des plaintes de harcèlement ou un milieu de travail hostile. Lorsqu'on s'emploie à résoudre les conflits en temps opportun, on en retire des avantages au niveau de la productivité, les coûts sont moins élevés, et le moral des employés est meilleur lorsqu'ils estiment que l'organisation dispose d'un processus équitable et cohérent de résolution de conflits.<sup>7</sup>

Pour résoudre les conflits au sein du groupe, il serait bon d'envisager et d'adopter les principes suivants. Plusieurs modèles sont proposés pour la résolution des conflits avec des étapes consistant à : reconnaître le problème, le décrire, l'analyser, proposer des solutions, évaluer leur efficacité et les mettre en

<sup>6</sup> Conseil de l'Europe : « KIT de travail pour le travail Euro Méditerranéen. ». Council Of Europe ; 1<sup>er</sup> Juin 2013 ; P.264.

<sup>7</sup> Conseilrh.ca : « Politique RH et législation du travail : Exemples de politiques RH, Résolution de conflit. ». 2009. <http://hrcouncil.ca/a-propos/apercu.cfm>.

application. Les diverses étapes à suivre sont progressives (voir tableau : Résolution des conflits en six étapes :

**Tableau 4. Résolution des conflits en six étapes**

| Etapes                                       | Actions   | Questions  |
|--|---|--|
| <b>1-Prendre la Responsabilité</b>           | Au moment ou apparaissent des réactions de stress, un membre de l'équipe peut prendre la responsabilité d'aviser rapidement et directement les membres de l'équipe qu'il y a un problème commun à résoudre ensemble.  | Qu'est ce qui me préoccupe ?<br>Qu'est ce que je veux ?  |
| <b>2-Choisir</b>                             | Déterminer ensemble un moment et un lieu convenables pour en discuter.<br>Disposer de suffisamment de temps.  | Qui, Quand ?<br>Combien de temps ?<br>Ou ?   |
| <b>3-S'entendre sur la nature du conflit</b> | Préciser ensemble ce qui pose problème :<br>-en mentionnant ce qui ne va pas, ce qui dérange, etc. ;<br>-en s'ouvrant au point des vues des autres ;<br>-en nommant les sentiments ressentis et l'expérience vécue (parler en son nom « Je », la rétroaction et la reformulation, techniques fort utiles.).<br>-Exemple : Depuis trois rencontres il y a toujours un de nous qui est absent. Même si chacun a de bonnes raisons, ma frustration augmente et je constate qu'il s'installe un désintérêt. Il nous reste six semaines pour réagir. Qu'en pensez-vous ? | Pour chacun, qu'est ce qui pose problème ?<br>Quelles en sont les causes et les conséquences ?                                       |
| <b>4-Imaginer les solutions possibles</b>    | Remue méninges pour inventorier ensemble les solutions possibles :<br>-Elaborer un large éventail de solution possibles ;<br>-Déterminer les solutions acceptables ;<br>-Oser un créatifs dans les alternatives suggérées et tenir compte des avantages et des désavantages de chacune ;<br>-Placer les solutions dans l'ordre en commençant par la moins pratique vers celle qui est souhaitée par l'équipe ;<br>Examiner celles qui ont des points en communs.  | Quelles sont les solutions, même celles qui semblent pour le moment inapplicables ?<br>Quelles sont celles qui ont un point commun ? |
| <b>5-Décider et planifier l'application</b>  | Décider ensemble de la ou des solutions à adopter :<br>-choisir la solution qui permet de régler l'ensemble des aspects du problème, et qui convient à la majorité ;<br>-Rédiger ou modifier le contrat qui indique explicitement ce qui est attendu de chacun ;<br>-Déterminer une date pour évaluer une solution choisie.   | Quelles sont les solutions qui nous rassemblent ?<br>Comment appliquer la solution ?<br>Qui fait quoi, quand et comment ?            |
| <b>6-Appliquer</b>                           | Agir en co-équipiers responsables :<br>-Appliquer la solution adoptée ;<br>-Evaluer les résultats et le degré de satisfaction de l'équipe ;<br>-Reconsidéré le problème à la lumière des résultats<br>-Se féliciter pour les efforts et les résultats obtenus   | Est-ce que cela a été efficace ?<br>Sommes-nous satisfaits ?<br>Peut-on améliorer davantage ?  |

Source, Benoit Raucent, Louise Villeneuve : « Accompagner des étudiants : Quels rôles pour l'enseignant ?

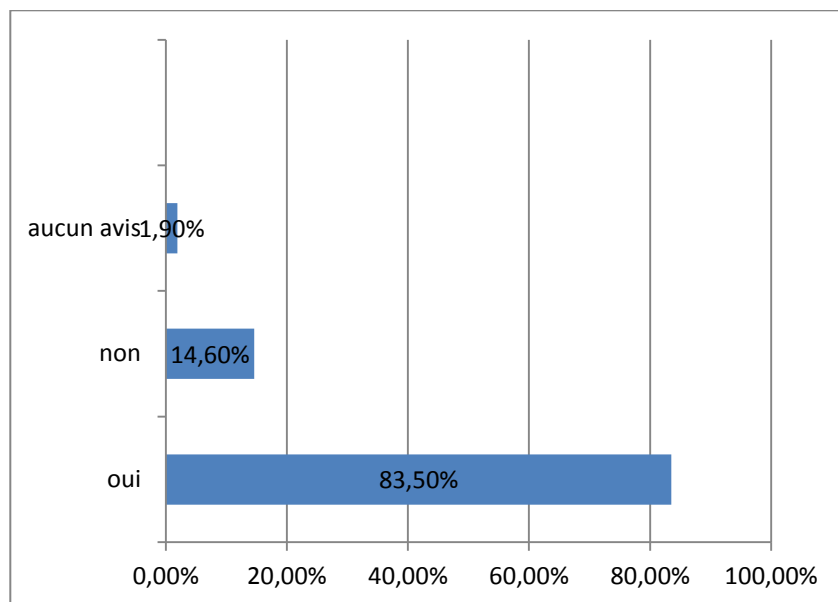
Quel Dispositifs ? Quelle mise en œuvre ? 2010. P.284.

## II- Etude pratiques

Cette étude a pris comme échantillon Cinq entreprises issues de différents secteurs économiques (Bâtiments, habillement, alimentaire).

**Les résultats obtenus sont les suivants**

**1-Avez-vous déjà rencontrés un conflit dans votre entreprise ?**

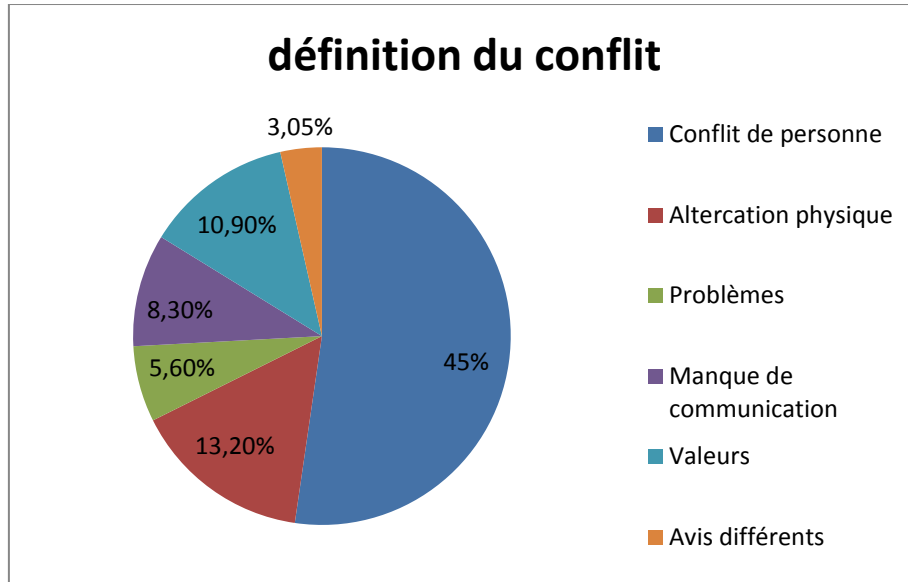


La plupart des employés (83.25 %) au sein des entreprises questionnées, ont été confrontés à une situation conflictuelle durant leur période de travail.

|            |        |
|------------|--------|
| oui        | 83,50% |
| non        | 14,60% |
| aucun avis | 1,90%  |

**2-Comment vous définissez un conflit ?**

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| Conflit de personne     | 45%   |
| Altercation physique    | 13.2% |
| Problèmes               | 5.6%  |
| Manque de communication | 8.3%  |
| Valeurs                 | 10.9  |
| Avis différents         | 3.05% |



Comme le montrent les résultats du questionnaire 45% des répondants l'assimile à un conflit de personne.

**3- Quelles attitudes vous adoptez pour résoudre le conflit ?**

|               |       |
|---------------|-------|
| Accommodation | 09.3% |
| Collaboration | 14 %  |
| Abandon       | 36.6% |
| Compétition   | 28.1% |
| Compromis     | 12%   |

La méthode la plus utilisée est l'abandon à 36. % . L'attitude la plus fréquente est d'ignorer le problème en adoptant le rapport perdant /perdant.

**4-Avez-vous été formé pour gérer les conflits ?**

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>oui</b>            | <b>2.5%</b>  |
| <b>non</b>            | <b>93.2%</b> |
| <b>Aucune réponse</b> | <b>4.3%</b>  |

La plupart des employés 93.2% au sein de l'échantillon choisi n'ont aucune formation pour gérer les conflits qui peuvent naître. Pour ceux qui ont répondu oui : ce n'est pas une formation qu'ils ont eu en matière de gestion des conflits, mais c'est une notion connue.

**5- Un conflit non résolu est synonyme de :**

\*Fatigue

\*Perte de confiance

\*Mauvaise performance

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| <b>Fatigue</b>              | <b>34.2%</b> |
| <b>Perte de confiance</b>   | <b>44.5%</b> |
| <b>Mauvaise performance</b> | <b>21.3%</b> |

**La perte de confiance****Conclusion**

L'organisation par sa structuration collective produit de nombreux conflits entre différents collaborateurs. Le conflit est néfaste pour l'entreprise car d'une part il peut saper le moral, désorganiser et diviser l'équipe au sein même de cette organisation. Le rôle du manager sera donc de tenter de créer un climat de collaboration favorable afin d'éviter toute rivalité. Pour ce faire il faut qu'il connaisse le conflit. Dans les entreprises questionnées, nous avons pu relever que le conflit est peut évoquer ce qui révèle un refus pour les employés de voir en face ce qui est pourtant inévitable. De plus, ces conflits ne sont pas sans conséquence perte de confiance, Fatigue, mauvaise performance ; Même si théoriquement les solutions existent à la gestion des conflits, elles ne sont pas apportées car la plupart des employeurs ou salariés ne sont pas formé ou définissent différemment le conflit.

Les recommandations sont :

- Faire connaître l'importance et l'impact du conflit au sein de l'organisation. (niveau personnel et sur la performance)

- 
- De responsabiliser les employeurs sur ce problème, pour mieux le gérer
  
  - De proposer des formations sur la gestion du conflit.

Un conflit géré est synonyme d'un bon climat et de performance.

### Références bibliographiques

**Rahim.**(1983), «A measure of styles handling interpersonal conflict.» Academy of management Journal.

**Jean François chanlat.**(1990), « L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées. » ; Ed Presse Université Laval ;

**Mary Jo Hacth.**(1999), « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiple. » ; Ed De Boeck

**Benoit Raucent, Louise Villeneuve.**(2003), « Accompagner des étudiants : Quels rôles pour l'enseignant ? Quel Dispositifs ? Quelle mise en œuvre ? Ed, De Boeck

**NEODIALOGUE.**(2009), « Combattre, contourner ou esquiver ? Pour une gestion efficace des conflits dans le monde du travail, étude menée par l'institut OPP. ».

**Enquête Kelly Global Work force Index,**(2009), [www.kellyservices.com](http://www.kellyservices.com) . les causes de conflits.

**CHEMI, Centre des Hautes Etudes du Ministère de l'Intérieur France.** (2012), « La gestion des conflits en matière de ressources humaines »

**Conseil de l'Europe.** (2013) ,« KIT de travail pour le travail Euro Méditerranéen. ». Council Of Europe

[http://fr.slideshare.net:YoussefBensafi/réagir-aux-comportements-passifs-agressifsmanipulateurs-des-clients](http://fr.slideshare.net/YoussefBensafi/réagir-aux-comportements-passifs-agressifsmanipulateurs-des-clients). HEC Montréal. 2014.