

Le management des conflits au sein de l'équipe; Un nouveau défi pour le manager algérien

Moufida DJOUAHRA

Maitre assistante A, Université d'Alger 3

Résumé

Nous voudrions, à travers cette humble contribution comprendre et faire comprendre la dynamique conflictuelle au sein de l'Entreprise. Cet article peut en fait, intéresser plusieurs personnes, qu'elle soit manager, responsable ou toute autre personne pouvant faire face à des situations conflictuelles. Deux préoccupations, en effet, nous motivent : comprendre les différents types de conflits qui puissent exister au sein d'une équipe et pouvoir les gérer (les prévenir et/ou les résoudre) de façon positive afin de préserver la performance de l'équipe.

Ce qui nous importe le plus est de montrer le rôle du bon manager dans la gestion des conflits, à savoir, comment doit-il faire face aux conflits et les utiliser positivement pour optimiser et améliorer la performance de son équipe, au lieu de les ignorer ou de les éviter. Du coût, il doit non seulement les résoudre mais aussi les prévenir avant leur éclatement. C'est ce qui fait, en fait, la différence d'une Entreprise à une autre.

Mot clés : Conflit, équipe, manager d'équipe, cohésion d'équipe, performance d'équipe.

Abstract

We would like, through this modest contribution to understand and to make understanding the conflicting dynamics within the Company. This paper can in fact, interest several people; manager, responsible or all other person who can deal with conflict situation. Two concerns motivates us: to understand the different types of conflicts within a team and to be able to manage them (to prevent and/or to resolve them) in a positive way to protect the team's performance.

What imports us the most is to show the role of a good manager in conflict's Management, namely; how should he deal with conflicts and use them positively to optimize and improve the team's performance, instead of ignoring or avoiding them. Therefore, he not only has to solve them but also prevent them before their explosion. It is what makes, in fact, the difference from one Company to the other.

Keywords: a conflict, a team, team's manager, team's cohesion, team's performance.

1. Introduction

Au sein de l'Entreprise algérienne (comme toutes les autres d'ailleurs), les différentes catégories sociaux professionnelles sont appelées à travailler ensemble et souvent en équipe. Ce travail en équipe doit se dérouler dans des conditions satisfaisantes afin de permettre à l'Entreprise d'être performante dans son environnement concurrentiel. Or, Lorsqu'on doit interagir avec quelqu'un dont le monde de fonctionnement est différent, ou plutôt opposé au sien, la tentation est de le convaincre d'adopter sa propre vision ; Comme si il existait une bonne manière de faire les choses. C'est pourquoi, il arrive souvent que ces tensions se fassent sentir entre les collaborateurs, entraînant des conflits et menaçant ainsi l'efficacité du travail en équipe. Il est donc indispensable au manager de savoir comment éviter ou désamorcer un différend qui peut entraîner une contestation collective ou individuelle. Nous tenons, en fait, à préciser que, dans notre étude, nous nous intéressons uniquement aux conflits individuels. Nous ne parlerons donc bien évidemment pas de conflit social mais de conflits internes ; des tensions qui se forment autour de l'activité de l'organisation.

2. Qu'est-ce qu'un conflit ?

Le mot "conflit" vient du mot latin « conflictus » qui signifie choc, lutte et combat. C'est le rapport de deux pouvoirs ou principes dont les applications exigent dans un même objet de déterminations contradictoires (Florent Alima, 2012) ou encore comme la rencontre d'éléments ou de sentiments contraires qui s'opposent

Selon Mathieu Poirot : « *Le conflit est en partie un système ; il est **une interaction** de personnes interdépendantes percevant **une incompatibilité*** » (Mathieu Poirot, 2014)

* Interaction : chacun réagit à l'autre et les protagonistes développent un mode de communication dépassant la somme des parties ;

* Interdépendance : elle peut être émotionnelle, économique, statutaire, écologique...plus l'interdépendance est élevée, plus le conflit a des conséquences importantes (ex : conflit entre deux employés appartenant à la même famille)

* Incompatibilité : les personnes perçoivent cette incompatibilité sur le contenu de l'interaction (ex : l'objectif d'un projet, la position de la relation dominante/dominée.)

Selon Patrick Girukwayo, le mot conflit a deux acceptations ; « *La première vient du latin conflictus qui signifie choc. La deuxième acceptation signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent* » (Patrick Girukwayo, 2017)

A partir de ces définitions on constate l'existence d'un point commun qui est la notion d'opposition et d'antagonisme. Alors pour qu'il y ait conflit, trois conditions (Florent Alima, 2012) doivent se réunir:

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

Le conflit est donc un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures.

Il existe, en effet selon Cormier, trois composantes dans un conflit : **l'objet, le pouvoir et l'émotion** (Solange Cormier, 2014). Nous présentons, brièvement chacune de ces trois composantes ci-dessous ;

➤ **L'objet :**

L'objet du conflit interpersonnel concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objet de conflit. Par ailleurs, la manière dont la tâche doit être accomplie peut aussi devenir conflictuelle ; c'est ce que nous appelons dans cet article, conflit de processus.

Qu'il s'agisse de la tâche ou du processus de son accomplissement, cette composante « l'objet » reste l'objet officiel de la mécontente ou de nombreuses conséquences négatives : absences, retard, établissement des priorités, performances, méthodes de travail, partage des tâches, degré d'autonomie, responsabilité...

Les discussions portant sur les valeurs ou l'idéologie risquent souvent de se transformer en conflit. En effet, les valeurs et l'idéologie constituent une part importante de l'identité personnelle (Solange Cormier, 2014). Des lors, contester ou rejeter les valeurs de quelqu'un risque de mettre en cause son identité et, par conséquent, contribue à fragiliser la relation avec cette personne. C'est pourquoi les conflits interpersonnels semblent plus nombreux dans les secteurs d'activité où des idéologies fortes sous-tendent les interventions, comme ceux de l'éducation et de la santé.

➤ **Le pouvoir :**

Toujours selon Cormier, le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées ; il séduit et il effraie tout à la fois (Solange Cormier, 2014). Le pouvoir est souvent associé à l'idée de force, de contrôle, d'intimidation et de manipulation. Vu sous cet angle, il provoque souvent des réactions négatives.

Au niveau interpersonnel, selon Landry, le pouvoir est toujours présent à des degrés divers, dans toute relation (Simon Landry, 2017)

Cependant, on peut envisager le pouvoir dans une autre perspective ; celle de l'autonomie. Dans cette optique, le pouvoir correspond à la prise de charge de sa vie de façon responsable, autonome et lucide. A cette fin, le pouvoir se définit comme l'habileté à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible.

Quand il s'agit de conflit, le pouvoir est fondamental car les attributions de pouvoir sont au cœur de toute compréhension du conflit. Les conflits sont, en fait, un produit dérivé du pouvoir et des privilèges qui y sont associés.

De ce fait, on pourrait voir tout conflit comme une lutte de pouvoir s'inscrivant dans un contexte social plus large de répartition des ressources, des privilèges et des droits.

Les rôles, les statuts, le contrôle des ressources jouent un rôle important dans la dynamique du pouvoir car les personnes en conflit se livrent une guerre de vérités. A la limite, tout conflit implique une bataille pour décider quelle vision de la réalité est la meilleure, la vraie.

➤ **L'émotion :**

Les dimensions affectives, émotionnelles et irrationnelles sont toujours présentes, à divers degrés, dans les conflits interpersonnels. Dès lors, il arrive que l'objet du conflit, bien que réel, ne soit que le symptôme d'un fort conflit émotif.

Les conflits qui sont en rapport avec l'identité personnelle ou collective, l'image de soi, l'estime de soi, le système de valeur et l'idéologie, sont aussi très chargés d'émotions (Solange Cormier, 2014).

Les comportements perçus comme une atteinte à l'identité professionnelle engendrent des réactions très intenses.

De plus, se retrouver en situation de conflit est, en soi, anxiogène. Cette anxiété est reliée aux peurs inconscientes d'être envahi et détruit par l'autre ou d'être soi-même tellement en colère et agressif qu'on pourrait détruire l'autre.

De forts sentiments négatifs indiquent que le conflit comporte une composante émotive importante. Les réactions affectives sont parfois rationalisées sous forme de jugement ou d'indignation (c'est inadmissible !! Ou comment quelqu'un peut-il agir ainsi ?..)

Par ailleurs, l'expression émotive dans une situation conflictuelle varie selon les cultures. Ainsi, une personne peut éprouver une émotion très intense et continuer d'exercer un contrôle sur son expression.

En effet, deux réactions affectives, sont particulièrement présentes dans les situations conflictuelles, à savoir ; le mépris et la colère (Solange Cormier, 2014). Souvent confondues, ces deux réactions affectives sont pourtant très différentes ; le mépris est une émotion froide, un sentiment par lequel l'individu assume et démontre sa supériorité sur l'autre alors que la colère est une émotion chaude, plus souvent associée à la peine de ne pas avoir été traité comme on estimait devoir l'être.

3. Typologie des conflits

La typologie des conflits diffère d'un auteur à l'autre, certains les classifient selon leur nature, d'autres selon leur objet, leur localisation, les personnes impliquées ou encore selon le rang hiérarchique des acteurs du conflit. Quant aux appellations, y en a ceux qui disent « types », d'autres « causes » ou encore « sources », mais qui désignent tous les facteurs causant ou entraînant un conflit.

Nous tenons à mentionner, que dans cet article, nous optons pour le mot " typologie" afin de pouvoir regrouper plusieurs types, sources ou causes sous une même catégorie. Nous résumons en ce qui suit cette classification en 3 grandes catégories retenues (La nature, les personnes impliquées et l'orientation). Cette classification nous semble la plus simple et appropriée car elle regroupe l'ensemble des paramètres que nous pouvons croiser dans la majorité des organisations.

3.1 Typologie par nature :

Cette typologie, aussi appelée « **typologie selon l'objet** », peut porter sur les objectifs à atteindre, les idées ou les conceptions à mettre en œuvre, ou sur les émotions et les sentiments à partager (Bernard Compere, 2002). Cette catégorie concerne donc, les objectifs, les cognitions ou les émotions incompatibles qui peuvent opposer deux ou plusieurs acteurs. Nous distinguons en fait, Selon Cormier, deux sortes de conflit par nature : le conflit cognitif et le conflit relationnel (Solange Cormier, 2014).

➤ **Le conflit cognitif** porte directement sur l'objet du conflit. Il s'agit d'un affrontement d'idées. Il est bénéfique pour une équipe ou une organisation car il est souvent une occasion d'innovation et de développement. Alors que le **conflit relationnel** porte sur la relation entre les protagonistes et non pas sur l'objet. Le pouvoir et les émotions sont centraux dans ce type de conflit. Il est donc inutile d'intervenir sur l'objet de l'accrochage, car les protagonistes utilisent toutes les occasions possibles pour jouer et rejouer la dynamique du conflit.

Nous pouvons aussi distinguer, dans cette typologie, les conflits provenant des sources suivantes : (relations, tâches et processus) (Sid Ahmed Benrouane, 2010) et que nous expliquons ci-dessous :

➤ **Le conflit de relation** : il s'agit de clash de personnalité entre membres d'équipes. Ce type de conflits est le résultat de frictions personnelles, de tensions et parfois de mécontentement.

Selon Mathieu Poirot (Matthieu poirot, 2014), certains antagonistes, après avoir eu de nombreux conflits de contenu (expliqués plus bas), s'enferment progressivement dans une spirale négative, où l'objectif se réduit à tenter de dominer l'autre en lui imposant son point de vue propre. Ils sont alors dans ce que nous appelons « conflit de relation ». À ce stade, les antagonistes restent en conflit, quel que soit le contenu. Lorsque l'irritation est à son comble, le premier réflexe est d'éviter la relation.

Le conflit est larvé et se régule tant que l'évitement reste possible. Si une interdépendance oblige la collaboration professionnelle, le second réflexe consiste à tenter de prendre le contrôle sur la relation. Les désaccords de contenu servent de justification pour instaurer un rapport de force. Si le conflit est asymétrique, rapidement un rapport effectif de domination s'installe. En cas de conflit symétrique, aucun des deux protagonistes ne réussit à prendre le dessus sur l'autre, ce qui conduit bien souvent à l'élargissement du conflit par des alliances externes dans l'objectif de faire pencher en sa faveur le rapport de force. Le conflit peut ainsi se propager au sein de l'organisation (Matthieu poirot, 2014).

Ce type de conflit est difficile à gérer car il implique l'émotion et les sentiments (Sid Ahmed Benrouane, 2010). Pour éviter ce genre de conflits, il est important pour le manager de faire une évaluation des membres de l'équipe sur leur expérience antérieure avec le travail d'équipe. Cela permettra au manager de prévoir ces conflits et de prédire la réaction des membres de l'équipe à ces derniers.

➤ Pour ce qui est du **conflit de tâches**, il s'agit, généralement, de désaccord sur le mérite d'une idée ou d'une approche. Ce genre de conflit peut être aussi le résultat de la présence d'une personne qui veut dominer le groupe.

Généralement, le conflit de tâche est moins difficile à gérer. Parfois, il présente un aspect positif pour l'équipe car il permet une diversité d'opinion qui force les membres à être créatifs et convaincants dans leurs arguments. C'est une forme de divergence qui est souhaitable dans les situations qui requiert l'innovation

➤ **Le conflit de processus**, quant à lui, s'agit de différents qui portent sur la façon de faire et d'agir. Ce type de conflit peut être le résultat d'un déséquilibre dans la charge du travail ou le choix des méthodes de travail. Il est négatif car il affecte les motivations des membres du groupe et contribue à la perte des énergies.

Ce type de conflit dégénère plus facilement en conflits personnalisés que les conflits davantage centrés sur la tâche elle-même (Solange Cormier, 2014) car ça touche plus directement les habiletés et les styles personnels de communication ainsi que les relations de pouvoir.

Pour résoudre ce genre de conflits, il est important de commencer par une distribution équitable des tâches et une discussion préalable des méthodes de travail.

Nous pouvons regrouper ces deux dernières sources (tâches et processus), sous « **le conflit de contenu** ». Le conflit de contenu est, en effet, le conflit dû à une incompatibilité concernant le contenu du travail : les objectifs, la manière de travailler, les coûts... (Matthieu poirot, 2014). Il ne s'agit pas d'incompatibilité de personnalité (comme pour les conflits de relations) mais d'une difficulté à se mettre d'accord sur le travail. Dans cette situation relationnelle, la problématique centrale repose sur un sentiment de frustration qui empêche de préciser le désaccord.

3.2 Typologie par niveau :

Nous désignons par "niveau" le niveau d'implication des personnes et leur emplacement par rapport à l'organisation (collectif - individuel – deux personnes dans un même groupe- plusieurs personnes de différents groupes...etc.). Nous retenons donc, pour cette classification, quatre types de conflits : intra-personnel, interpersonnel, intra-groupe et inter-groupe (Edouard Estio et coll, 2005)

➤ Les conflits intra personnels :

Le conflit intra personnel a lieu à l'intérieur d'une même personne. Cette personne hésite donc entre deux alternatives et doute de l'efficacité d'un mode opératoire donné

➤ Les conflits interpersonnels :

Le conflit interpersonnel oppose deux individus qui ne partagent pas le même point de vue sur la méthode, les objectifs ou les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre

➤ Les conflits intra groupaux :

Ce type de conflit met aux prises des individus au sein d'un même groupe lorsqu'ils ont des objectifs opposés sur, par exemple, la manière de produire ou de distribuer des biens.

➤ Les conflits inter groupaux :

Ces conflits opposent des groupes de personnes dont les logiques ou finalités ne se superposent pas ou sont concurrentielles.

3.3 Typologie par orientation :

Autrement appelée, la **typologie par niveau hiérarchique** ou **de position** ; Cette typologie n'existe que si il y antagonisme entre plusieurs individus d'une même organisation. Le conflit là, peut être **latéral** (horizontal) ou **vertical** (hiérarchique).

Le conflit est dit latéral lorsque les acteurs impliqués ont le même statut ou sont au même niveau de responsabilité.

Pour ce qui est du conflit vertical, il oppose généralement un supérieur à son ou ses subordonnés (subalternes).

Dans cette typologie, on parle donc de rapport de force, ce rapport qui peut être, symétrique ou asymétrique (Matthieu Poirot, 2014). Les conflits symétriques sont caractérisés par une mobilisation de forces et de ressources de niveau égal, où chacun pèse autant que l'autre (ex : deux employés de poids équivalents dans l'organisation).

Les conflits asymétriques, quant à eux, sont caractérisés par une inégalité de forces et de ressources mobilisables par un des protagonistes (ex : un directeur avec son subordonné).

Nous tenons à noter qu'il existe une autre typologie qu'est la typologie **par localisation**¹, mais que nous ne retiendrons pas car nous visons, dans notre travail, les conflits entre personnes appartenant à la même organisation et travaillant sur un même site géographique.

¹ Les conflits par location sont liés à la localisation géographique. Ils comprennent les conflits intra-organisationnels et les conflits inter-organisationnels.

Enfin, Il est essentiel de distinguer le conflit perçu du conflit ressenti. La personne qui ressent le conflit éprouve une tension désagréable qui la pousse à agir afin de se sentir soulagée » (J.R Schermerhorn, et coll, 2006).

4. Qu'est-ce qu'une équipe ?

On ne peut pas parler de la gestion des conflits dans une équipe, sans parler de ce que c'est une équipe et de son fonctionnement. Nous présentons donc, en ce qui suit, quelques définitions de l'équipe selon la revue de littérature ainsi que celle que nous retenons pour notre étude.

Selon le dictionnaire français « Larousse » ; une équipe est un groupe de personnes, unis par des activités, des intérêts communs. C'est aussi un groupe de personnes travaillant à une même tâche (équipe de collaborateurs) ou encore, l'ensemble des ouvriers, se succédant sur un même poste de travail.

Selon le dictionnaire « Reverso » ; une équipe est un groupe de personne travaillant à une tâche commune ou un groupe de personne qui agissent et se distraient ensemble.

L'internaute, quant à lui, définit une équipe comme étant « *un groupe de personne ayant le même but ou devant accomplir un travail commun.* » (L'internaute, 2018)

Nous considérons, en fait dans cet article, que tout ensemble de personne travaillant dans une même Entreprise, sous la responsabilité d'un même manager et ayant un même objectif à atteindre comme équipe ; qu'elle soit permanente (ex : équipe de travail) ou temporaire (ex : équipe projet...).

En revanche, il nous semble important de distinguer une équipe d'un groupe de travail ;

Un groupe est constitué de personnes qui doivent se concentrer sur leurs objectifs et leurs responsabilités personnels. Un groupe d'individus sous l'autorité d'une même personne n'en fait pas pour autant une équipe.

Selon Hellriegel et ses collaborateurs, « *un groupe se compose de plusieurs personnes qui communiquent entre elles, souvent pendant une période déterminée, et dont le nombre est assez restreint pour que chaque participant puisse communiquer avec tous les autres, non par personne interposée mais directement.* » (M.Thevenet et coll, 2008)

Nous constatons alors, qu'à la différence d'un groupe, une équipe partage un but commun, et les membres s'y reconnaissent mutuellement, puisqu'ils font partie de la même entité. Il existe, en effet, une interdépendance entre ses membres, ce qui implique généralement un comportement régulé par des mêmes normes et valeurs. Il est donc important de bien choisir ces membres pour que l'équipe soit cohérente et performante. Nous appelons cette démarche, dans cette recherche ; le Team building.

Le team building fait partie intégrante du Management et est très utilisé dans les départements ressources humaines des grandes sociétés. Ce terme signifie «construction d'équipe». En effet, Nul ne peut nier que le travail d'équipe est un moyen d'apprentissage et d'épanouissement personnel. Il permet, non seulement aux collaborateurs, de capitaliser sur les compétences et les habiletés

Les conflits intra-organisationnels mettent en contradiction des individus appartenant à un même site, qu'ils soient ou non du même service ou département. Alors que les conflits inter-organisationnels opposent deux ou plusieurs organisations distinctes.

intellectuelles de chaque membre de l'équipe mais aussi de développer une affirmation de soi. L'équipe peut, en fait, revêtir plusieurs formes :

- Il peut s'agir d'une équipe projet constituée de façon ponctuelle, en vue de travailler sur un sujet déterminé. Ses membres viennent alors de départements différents au sein de l'organisation, en fonction des compétences identifiées comme nécessaires à la réalisation du projet. Le manager, appelé chef de projet dans ce cas, n'a en général pas de pouvoir hiérarchique sur les membres de son équipe, mais une autorité fonctionnelle.

- L'équipe peut aussi préexister et constituer alors une entité pilotée par un manager pouvant être un agent de maîtrise, un chef d'équipe, un directeur... Il s'agit d'un service qui fait partie intégrante de l'organisation.

Ce travail d'équipe est en réalité, un moyen de management qui permet à l'organisation d'être rapide et efficace face aux menaces concurrentielles. C'est pourquoi, il est primordial de bien choisir son équipe. Cette partie va nous permettre donc, de présenter les principaux facteurs clés de succès d'une bonne équipe de travail (équipe cohérente) permettant à l'organisation, ou plutôt l'aidant, à atteindre les objectifs assignés. Mais avant cela, nous tenons tout d'abord à présenter brièvement, le profil d'un manager d'équipe, car il est le maillon le plus important sur qui repose toute l'équipe.

5. Profil du manager d'équipe

Manager impose de faire bon usage de son pouvoir pour réussir à incarner sereinement l'autorité légitime sans dénaturer la qualité de relation avec ces collaborateurs. Cependant, Faire travailler ensemble des personnes diverses, piloter une équipe, créer les conditions et le climat pour qu'elle fonctionne de manière optimale et délivre les résultats attendus, y compris dans les périodes les plus tumultueuses où l'incertitude pèse sur la motivation, sont autant de défis à relever. Seuls les managers ayant les compétences adéquates pourront assumer cette lourde responsabilité et relever ce défi. Nous allons donc essayer de présenter ici le profil de ce type de manager d'équipe et que nous pouvons résumer dans ces trois types de compétences (S. Benrouane, 2010) essentielles, à savoir :

- Compétence de stratégie ;
- Compétence de leadership ;
- Et compétence d'apprentissage.

Nous essayons d'expliquer brièvement, en ce qui suit, chaque d'entre elle :

- Compétence de stratégie :

Selon Frédérique Blondel et ses collaborateurs (F.Blondel et coll, 2007) ; la stratégie consiste en une allocation de ressources et engage l'entreprise sur le long terme en configurant son périmètre d'activité.

Les compétences de stratégie se réfèrent donc à la capacité du manager d'équipe à planifier, anticiper et simuler les scénarios de gestion. C'est une compétence qui exige un sens du business, une capacité analytique, une connaissance approfondie des forces qui configurent la concurrence, et une compréhension du secteur d'activité. Dans lequel il exerce.

Le manager d'équipe doit être en mesure d'utiliser certains indicateurs afin de pouvoir identifier son coût caché et son impact sur la rentabilité de l'Entreprise.

- Compétence de leadership :

Nous savons bien que le leadership et le Management ne vont pas nécessairement de pair ; c'est-à-dire qu'un manager n'est pas systématiquement un leader, et un leader n'a pas forcément une position hiérarchique lui attribuant la responsabilité d'une équipe.

Ce type de compétence est donc critique pour le manager d'équipe qui représente l'interface entre la direction de l'entreprise et les collaborateurs. Sa capacité de vision, de gestion des conflits et de gestion des attentes sont extrêmement importantes ; il doit développer un charisme qui inspire et motive les employés.

○ Compétence d'apprentissage :

Avec les évolutions et les changements économiques constants, les managers d'équipe doivent avoir une très forte capacité d'apprentissage, de développement et d'évolution. Cette compétence ne peut s'acquérir que s'il y a une curiosité et une forte volonté de savoir.

L'apprentissage est l'acquisition de savoir-faire ; c'est-à-dire le processus d'acquisition de pratiques, de compétences, de connaissances...etc. Le manager d'équipe ne doit pas alors se limiter à son rôle classique de gestion, mais plutôt accompagner ses collaborateurs, il doit devenir leur business Partner qui détient une connaissance approfondie du business (S Benrouane, 2010), du secteur d'activité et de la stratégie de l'Entreprise.

Nous pouvons rajouter à ces compétences, deux qualités principales : intérêt profond pour les hommes et pour les chiffres, attendues du manager d'équipe pour bien satisfaire les exigences de son profil ;

➤ Aimer les hommes, pour les comprendre et créer avec eux un contrat psychologique gagnant/gagnant. Le manager d'équipe doit être aussi le manager des relations humaines, soucieux de renforcer le lien social ;

➤ Aimer les chiffres, car le Management d'équipe nécessite de la mesure. Aucune décision, stratégique ou opérationnelle, ne peut être prise convenablement si les données pertinentes ne sont pas chiffrées.

D'autres qualités sont également essentielles : une capacité à avoir une vision à long terme et à mettre en œuvre les systèmes pour la réussir, la persévérance...

Entre autre, et pour ce qui est du rôle du manager d'équipe, nous pouvons les résumer dans les rôles de tout manager, comme suit :

- ✓ Choisir : c'est-à-dire définir les compétences, accueillir, intégrer dans son équipe ;
- ✓ Gérer l'emploi et les temps dans son équipe et, en particulier, prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer les temps de travail...etc.;
- ✓ Orienter : ce qui implique de définir les projets professionnels et d'orienter les choix de ses collaborateurs ;
- ✓ Motiver ses collaborateurs et développer leurs compétences.
- ✓ Organiser le travail de son équipe au quotidien tout en anticipant le futur (par exemple, en attribuant des missions à chacun, en traduisant les objectifs généraux qui lui ont été assignés en objectifs opérationnels pour l'équipe et chacun de ses membres) (Lucie Prat et Yves Prat, 2014) ;
- ✓ Faire respecter les règles de fonctionnement de l'équipe.

- ✓ Mobiliser, impliquer ses collaborateurs, animer et communiquer à l'occasion d'entretiens ou de réunions, informer... ;
- ✓ Déléguer de façon efficace, c'est-à-dire confier des missions à ses collaborateurs ;
- ✓ Négocier et donc connaître les logiques et les modes d'action des syndicats et des partenaires sociaux, développer le dialogue social,...
- ✓ Veiller : ce qui nécessite de construire le système d'information de son équipe, avoir une vision stratégique de ses collaborateurs, affiner leur savoir-être...

Nous tenons à souligner que cette liste n'est pas exhaustive. Ce qui compte c'est que les rôles du manager d'équipe doivent répondre essentiellement à trois contraintes (S.Benrouane, 2010) :

- Faciliter la compétitivité organisationnelle ;
- Potentialiser la productivité et l'amélioration de la qualité de service des collaborateurs ;
- Promouvoir et développer ses collaborateurs.

6. Condition de cohésion d'équipe

L'implication de chacun et le sens de ses intérêts vont plus au groupe de travail qu'à la structure. Il est important donc de ne pas isoler les équipes et de les inclure le plus possible dans des manifestations et projets plus vastes pour que la loyauté des membres au groupe ne s'exerce pas aux dépens de la coopération avec les autres groupes.

Nous pouvons dire alors que plusieurs facteurs interviennent dans le fonctionnement de l'équipe, à savoir (M.Thevenet et coll, 2008) :

- * Les individus en présence : leurs motivations à coopérer dans le groupe et le fait qu'ils aient des expériences précédentes du travail en équipe. il est conseillé de réunir des personnalités complémentaires mais qui sont en accord sur les principes de fonctionnement, la vision du métier et les objectifs du travail ;
- * La taille de l'équipe : il y a un besoin de leadership plus directif quand la taille de l'équipe augmente. Les échanges interpersonnels ne sont pas les mêmes quand le nombre est important. En effet, plus le nombre est grand et plus il y a un risque de retrait de certains membres et/ou de domination d'autres. Il peut y avoir aussi formation de clans ;
- * L'organisation de l'interdépendance : il y a plus de conflits lorsque les membres sont plus interdépendants ;
- * Les normes : de préférence positives envers le travail à accomplir, mais les membres peuvent avoir différentes conceptions du bon résultat d'où l'importance de clarifier les objectifs à atteindre et de fixer des niveaux de performances tout à fait au début de la création de l'équipe ;
- * Les relations de pouvoir : le climat de l'équipe est plus ou moins coopératif en fonction de l'équilibre des échanges, des situations de pouvoir et de la volonté de pouvoir des membres ;
- * La qualité des processus de l'équipe : une communication à double sens, une bonne gestion des conflits et un leadership orienté vers les tâches et les relations sont des facteurs de performance.

Il est à noter que le nombre d'échanges entre les membres augmente la cohésion de l'équipe dans la mesure où il permet une meilleure connaissance mutuelle et la construction de valeurs communes en

limitant l'exclusion. Mais avoir des échanges nombreux ne suffit pas toujours à assurer cette cohésion entre des membres ayant des objectifs et des valeurs différents.

7. Gérer le conflit de façon positive au sein de son équipe

Là où il y a une équipe, il y a une divergence d'idées, d'opinion, de priorités...ce qui dégènera généralement des conflits. Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, le conflit est inévitable certes, mais si il est bien géré et maîtrisé, il peut aussi avoir des conséquences positives sur l'équipe et sa performance. Par conséquent, le manager doit être positif en situation conflictuelle. La communication en est la clé ; il doit donc mettre en place deux aspects de cette communication : la sécurisation et la valorisation.

➤ La démarche de sécurisation se joue sous trois angle ; sécuriser pendant les phases du conflit, non seulement sécuriser ceux qui sont à nos côtés mais aussi ceux qui s'opposent à nous. La sécurisation de ceux qui s'opposent à nous induit l'idée d'un respect mutuel, mais également l'affirmation que le conflit est un phénomène normal et naturel, une opportunité pour chacun de gagner, à condition de faire preuve de bon sens et d'intelligence. Enfin, la sécurisation permet de digérer le conflit, notamment ses aspects dérangeants.

➤ La valorisation, quant à elle, procède du même raisonnement. L'adversaire n'est pas un individu détestable, à détruire, mais un interlocuteur avec qui, en tout état de cause, il va falloir trouver une solution au conflit. Cela ne veut pas dire que nous n'œuvrerons pas pour obtenir tout ce qu'il nous sera possible d'obtenir, mais tout simplement que nous considérons que l'autre existe avec ses propres intérêts.

Pendant et afin de résoudre les conflits de manière constructive, il faut bien réduire les attitudes négatives ou contreproductives en situation conflictuelles et élaborer un plan de développement personnalisé. Il faudrait en fait :

- Pouvoir identifier les situations conflictuelles et arbitrer un conflit entre ses collaborateurs ;
- Savoir gérer les personnalités difficiles : gérer la colère, identifier les filtres et les fausses hypothèses... ;
- Définir clairement les limites personnelles pour tisser des liens ;
- Apprendre à évaluer, reconnaître et respecter les limites de chacun ;
- Manager le stress et réinstaurer la confiance entre les membres de son équipe
- Et surtout, gérer l'après conflit pour préserver la cohésion et les liens de cette équipe.

Ces principes de base peuvent être, en effet, résumés dans les 3 points suivants :

A. Préparer l'avant conflit :

La préparation du conflit est très importante pour bien le gérer après. Cette préparation encourage, en effet, un comportement communicatif et coopératif. Pour cela, un travail sur soi et pour chacun est obligatoire.

Pour réussir cette préparation, quelques règles clés sont à respecter² :

² Inspiré du programme de « Act formation France », p 1-15

- S'assurer que chacun s'affirme en s'autodéterminant ou en participant ;
- Donner la priorité aux perturbations, c'est-à-dire que chacun doit rechercher une aide à l'intégration au groupe et doit s'exprimer ;
- Authentifier et sélectionner la communication, en étant soi-même tout en modérant ses faits et gestes ;
- Parler à autrui mais pas d'autrui : c'est-à-dire, donner du feed-back et ne pas interpréter les autres ;
- Observer ses gestes et ceux des autres, pour mieux comprendre ce qui est exprimé par le langage

B. Diagnostiquer le conflit :

Cette étape est cruciale pour réussir la gestion des conflits, car si on arrive à bien diagnostiquer le conflit, on pourra mieux le résoudre, ou du moins pouvoir adopter les bonnes et / ou meilleures techniques pour le gérer.

Pour cela, il faudrait :

- Identifier le problème et les acteurs impliqués ;
- Faire part de ses sentiments ;
- Définir clairement le conflit et formuler son aspect pour l'autre ;
- Surtout ! laisser s'exprimer l'autre (écoute active) ;
- Se mettre d'accord sur la solution

C. Evaluer et agir :

Une fois le diagnostic terminé, on passe à la fixation des objectifs et la prise de décision. Dans cette étape, il est essentiel de se fixer des objectifs à atteindre. On se décide donc de la manière avec laquelle on doit agir. Nous pouvons mieux expliquer cette étape dans les points suivants :

- Fixer les objectifs à atteindre ;
- Elaborer le plan d'action (lors des entretiens, réunions....) pour une meilleure coopération avec les collaborateurs ;
- Faire place à la créativité : chacun propose une solution, on propose aussi des alternatives et on évalue les solutions évoquées ;
- On se décide de la politique à appliquer. Pour ce point, l'application doit être intègre mais aussi critique
- Réexaminer le problème et apporter les modifications nécessaires (ces modifications doivent être connues de tous).

En outre, parfois, il arrive que les parties soient incapables de gérer elles-mêmes le conflit ; Le conflit est trop intense pour aboutir à un dénouement satisfaisant. Cette situation survient souvent lorsque les membres d'équipe ne partagent plus de relations positives pour encourager la coopération. Dans ce cas, la négociation, la médiation ou l'arbitrage peut aider à résoudre les conflits. Ces pratiques existent mais nous ne les aborderons pas dans cet article, car le but de ce dernier est plus de montrer le rôle du manager d'équipe dans la gestion des conflits que d'exposer les différentes pratiques et

techniques de résolution. Nous encourageons, en fait, plus la prévention des conflits que leur résolution une fois manifestés.

Conclusion

Enfin, nous pouvons dire que le conflit est inévitable et même nécessaire pour l'avancement du travail car il permet de confronter les contradictions. Les résultats dépendent de comment le manger ou les dirigeants s'y prennent. Il ne faut pas minimiser les faits et dire que cela va se régler de soi-même, ou diriger les gens tout en étant soi-même problématique car les conflits occasionnent un large éventail de résultats pouvant aller de la créativité à la souffrance en passant par la destructivité (Mathieu Poirot, 2014).

Par ailleurs, le conflit peut être, à la fois constructif et destructeur ;

On parle de conflit constructif, dans un sens où le conflit favorise la rupture des routines et engendrent de nouvelles perspectives facilitant ainsi la clarification des objectifs et mettant au jour l'injustice et l'iniquité. Ces avantages suggèrent que les conflits sont normaux et parfois sains pour l'organisation.

En revanche, le conflit est destructeur, ce qui est plus familier, dans la spirale infernale des frustrations, tensions, émotions négatives et maladroites relationnelles. C'est aussi un facteur d'incertitude, souvent imprévisible. Les protagonistes se comportent comme de véritables ennemis prêts à se détruire mutuellement.

Bibliographie :

- Ahmed Rouadjia ; Le management : étude à l'usage de l'entreprise, éditions chihab, Alger, 2009 ;
- Alain Labruffe ; management des compétences, AFNOR, 2003 ;
- Anniche Cohen : toute la fonction RH, DUNOD, 2006 ;
- Armand Mennechet ; le capital compétences, AFNOR, 2006 ;
- Boyer Luc et Equilbey Noël ; G.R.H. Nouvelles pratiques, éditions EMS, 2003 ;
- Bulla ; module d'initiation à la GRH DESS management des ressources humaines, Facultés de sciences économique et sociales de Lille et l'Institut d'administration des entreprises de Lille, année universitaire 2003-2004 ;
- Christian Balicco ; les méthodes d'évaluation en ressources humaines, éditions d'organisation, paris, 1997 ;
- Christine Marsan ; « Gérer les conflits », éditions DUNOD, Paris 2005 ;
- Claude BILLET : le guide des techniques d'évaluation, DUNOD, 2008 ;
- Claude Billet; Guide de développement personnel et professionnel pour manager et cadres, édition Maxima, paris, 2006 ;
- Claude LEVEY-LEBOYER ; la gestion des compétences, les éditions d'organisation, paris, 1996 ;

- Cyrille Boureau, Audrey Metra et Jean marie Peretti : H de DRH, éditions Vuibert, 1997 ;
- David Autissier et Bladine Simonin ; mesurer la performance des ressources humaines, éditions d'organisation, paris 2009 ;
- David Duchamp et Loris Guery ; la gestion des ressources humaines, éditions Nathan, 2006 ;
- D. weiss ; les ressources humaines, éditions d'organisation, Paris, 1999.
- Edouard Etsio et coll ; Le manager et ses coéquipiers face aux conflits : Etude de cas et réflexion théorique, l'Harmattan, Paris, 2005 ;
- Encyclopédie des ressources humaine, 2^{ème} édition, éditions vuibert, paris, novembre 2006 ;
- Frédérique Blondel et coll : Management : manuel et applications, Nathan, Paris, 2007 ;
- Gavard-PERRET et al. ; méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, édition PERSON Education, 2008 ;
- Geneviève Lacono ; gestion des ressources humaines ; Gualino éditeur, Paris, 2002 ;
- Gérard ROUDAUT ; déceler les talents dans l'entreprise, GROUPE VOCATIS, 2008 ;
- Gunia; la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I, sciences sociales, Toulouse, 2002
- Guy DESAUNAY ; évaluer votre employeur, éditions d'organisation, paris, 2001 ;
- Jacques IGALENS et Patrice ROUSSEL : méthodes de recherche en GRH, ECONOMICA, 1998 ;
- Jacques IGALENS ; Audit des ressources humaines, éditions liaisons, Paris, 2000 ;
- Jean-Marie Peretti ; gestion des ressources humaines, 13^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2005 ;
- Jean-Marie Peretti ; ressources humaines et gestion des personnes, 5^{ème} éditions, Vuibert, Paris, 2005 ;
- JEAN PASCAL LAPRA ; l'évaluation du personnel dans l'entreprise ; comment l'organise ? comment la faire vivre, DUNOD, Paris, 1997 ;
- Josien M, Techniques de communication interpersonnelle, Analyse transactionnelle, Ecole de Palo Alto, paris, Editions d'organisations, 2002 ;
- LOIC Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre : GRH ; pratique et éléments de théorie, 2^{ème} édition, DUNOD, 2004 ;
- Lou VAN Beirendonck ; Management des compétences : évaluation, développement et gestion, éditions De Boeck Université, Paris, 2004 ;
- LUC Boyer : management des hommes, éditions d'organisation, 2006 ;
- Lucie Prat et Yves Prat ; apprendre à manager une équipe, 100 questions pour comprendre et agir, 2^{ème} édition AFNOR, 2014 ;

- Marie-Dominique Pujol ; ressources humaines, la boîte à outils de l'entrepreneur, éditions d'organisation, Paris, 2000 ;
- Matthieu Poirot ; les situations difficiles au travail « gestion des risques psychosociaux », Elsevier Masson, Cedex, 2014 ;
- Michael Ashworth et coll ; quelles finalités pour l'évaluation des salariées dans l'entreprise : mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un MBA en MRH, université PARIS DAUPHINE, 2009 ;
- Millet Jean-Guy, Caspar Pierre, Normand Claude ; L'évaluation : trappe ou tremplin ?, édition d'organisation « eyrolles », 2010 ;
- Momar Sokhna DIOP : GRH dans les organisations ; nouvelles approches, éditions d'harmattan, 2004 ;
- M.Thevenet et coll ; Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson education, France, 2008
- Pascal Langevin ; Quels facteurs de performance pour quelles types d'équipe ; avis des managers, article publié ;
- Pascale Malassingne ; conduire avec succès un entretien d'évaluation, éditions d'organisation, paris, 2004 ;
- Patrick Girukwayo ; « Management Organisationnel : Gestion des conflits au sein de l'Entreprise, comment faire en tant que Manager ? », publié sur Overblog, le 18/10/2017
- Philippe LIGER : Le Marketing des RH ; attirer, intégrer et fidéliser les salariés, DUNOD, 2004 ;
- Serge Blanchard : quand les Rh construisent la croissance : un modèle opérationnel de développement, éditions d'organisation, 2005 ;
- Serge Panczuk : RH pour la première fois, éditions d'organisation, 2006 ;
- Sid Ahmed Benrouane : le management des ressources humaines, office des publications universitaires, 2010 ;
- Simon Landry ; « l'existence du pouvoir par les femmes ; une analyse psychosociologique », article publié dans le cadre du Colloque « l'égalité : les moyens pour y arriver », publications du Québec, canada ;
- Solange Cormier ; Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Presse de l'université du Québec, canada, 2011 ;
- Vincent Frédéric et ses collaborateurs ; conduire le diagnostic global, éditions d'organisation, paris, 2001 ;
- Xavier baron et ses collaborateurs ; les ressources humaines, éditions d'organisation, Paris, 1999 ;
- Yves EMERY ; renouveler la gestion des ressources humaines, presse polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2003 ;
- Yves Réale et Bruno Dufour : le DRH stratège, éditions d'organisation, 2006 ;

➤ **Sites internet :**

- <http://www.ccip92.fr>;
- <http://www.editions-organisation.com>;
- <http://rhguide.viviti.com>;
- <http://www.newafrika.org>;
- <http://www.blog.saeed.com>;
- <http://isgmutcom.unblog.fr>;
- <http://fr.wikipedia.org>;
- <http://media.eduscol.education.fr>;
- <http://www.charte-diversite.com>;
- <http://www.jobintree.com>;
- <http://www.journaldunet.com>;
- <http://www.mbarh.dauphine.fr>;
- <http://eduscol.education.fr> ;
- <http://www.rh-organisation.fr>;
- <http://www.mbarh.dauphine.fr> ;
- <http://www.oboulo.com>;
- <http://www.archimedia.ma>;
- <http://www.crdp.org>;
- <http://www.definitions-marketing.com>;
- www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/equipe/
- http://www.eventusfrance.com/teambuilding_def.php
- <https://fr.slideshare.net/alimaflorent/les-conflits-en-entreprises>,
- <https://fr.slideshare.net/alimaflorent/les-conflits-en-entreprises>
- <https://fr.slideshare.net/alimaflorent/les-conflits-en-entreprises>,
- http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/Memoire_GROUPE5_BRANVIN_CABY_ELASSRIOUI_PEHOOUMAYS_VIGNA.pdf,
- <http://www.microcoaching.fr/2017/05/23/les-5-etapes-dun-conflit-et-les-solutions-pour-en-sortir/>
- <http://www.cnrtl.fr/definition/malentendu>