

2014

Conflit dans les organisations :

En quoi la communication et plus précisément la gestion des conflits peuvent permettre de résoudre les conflits dans les organisations et augmenter le bien-être au travail des salariés ?

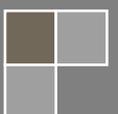
Bertrand Eliza

Bertrand Nastazja

Thurck Emilie

Interactions sociales dans le monde du travail:

M. Gabarrot Fabrice



Résumé

Ce travail de recherche dans le cadre de l'UE « Interactions sociales dans le monde du travail » a comme sujet principal le conflit dans les organisations. Nous nous intéresserons à savoir en quoi la communication et plus précisément la négociation permet de résoudre le conflit au travail et augmenter le bien-être au travail des salariés. Les conflits relationnels qui surviennent entre les différents acteurs qui composent les organisations sont une réalité inévitable et prennent de plus en plus d'ampleur dans notre société. La gestion de ces conflits devient alors un défi quotidien à relever. Ce défi a d'ailleurs pris de l'ampleur au cours des dernières années en raison de l'augmentation des sources de conflits dans les milieux de travail. De fait, les différents changements sociaux qui bouleversent actuellement le fonctionnement des organisations tels que l'augmentation de la compétition entre les entreprises, l'accroissement de la diversité au niveau des caractéristiques sociodémographiques des travailleurs ainsi que la complexification du travail, ne sont que quelques exemples de changements qui peuvent expliquer l'émergence accrue de ce type de phénomène.

Nous tenterons dans ce travail de recherche d'expliquer comment la communication et plus précisément la négociation peut tenter de réduire ces conflits au sein des organisations.

Table des matières

Résumé	1
Le conflit	4
Définition	4
Le conflit en milieu organisationnel	6
Augmentation des sources de conflits au travail	7
Conflit et impact.....	7
Sources de conflits en milieu organisationnel	10
La catégorisation des conflits.....	10
Modèles de compréhension générale du conflit.....	11
Communication	12
Communiquer en situation sociale	12
Le statut	13
Quelle est la fonction des statuts et rôles dans la communication?	13
Moyens de résolution de conflit.....	13
La négociation	14
Les différents types de négociation :	14
Les différentes techniques de négociation :	14
Résoudre par la prévention.....	16
Former les individus aux fonctionnements humains.....	16
Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme.....	16
Le recours hiérarchique	16
L'arbitrage.....	17
La médiation.....	17
Conclusion :.....	17
Bibliographie.....	19

« 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).

Le conflit

Définition

Comme les conflits sont des phénomènes étudiés dans de nombreuses disciplines, cela fait en sorte que les définitions qu'on leur appose présentent souvent une connivence conceptuelle, mais aussi quelques variantes qui relèvent de la perspective spécifique sous laquelle ils sont examinés (Rahim, 2001).

Ainsi, en termes généraux, le conflit est défini comme « *une incompatibilité entre individus. Un conflit existe quand des activités, intérêts ou besoins incompatibles ont lieu* » (Deutsch, 1973) et « *cette incompatibilité entre les entités antagonistes peut se situer au niveau des objectifs, des cognitions ou des émotions* » (Hellriegel, Siocum et Woodman, 1992). « *Les individus se perçoivent comme opposés en ce qui a trait à leurs préférences en matière d'objectifs, d'attitudes, de valeurs et de comportements* » (Hellriegel, Siocum et Woodman, 1992). Plus précisément, un conflit peut concerner deux types de désaccords:

- certains **d'ordre substantiel**
 - différences d'objectifs, de structures ou de pratiques
- d'autres **d'ordre émotionnel** (Walton, 1987).

Autrement dit, c'est un « *désaccord sur des questions de fond ou des frictions résultant de problèmes relationnels entre des individus ou des groupes* » (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Sur le plan interpersonnel, le comportement de l'un est interprété par l'autre comme une interférence avec ses buts ou comme une atteinte à ses droits (Winslade et Monk, 2001). Il s'agit d'une rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent (Bréard et Pastor, 2000).

Le conflit se présente aussi comme une lutte entre au moins deux parties interdépendantes qui perçoivent des buts incompatibles et une interférence

de l'autre partie dans l'atteinte de ses buts (Wilmot, 1995). Cette lutte de valeurs et de revendications en est une au cours de laquelle la finalité poursuivie par les opposants est de neutraliser, injurier ou éliminer leurs rivaux. Aux incompatibilités entre individus, on ajoute parfois l'aspect processuel des conflits.

Ainsi, dans le même sens que Wilmot (1995), Thomas (1992) propose qu'un conflit soit un *processus* qui débute lorsqu'un individu perçoit qu'un autre individu a enfreint ou est sur le point d'enfreindre un de ses buts ou intérêts. Il s'agirait d'un processus interactif qui se manifeste dans des incompatibilités, des désaccords, ou des dissonances à l'intérieur ou entre des entités sociales (Rahim, 2002). Dans le même ordre d'idée, Pondy (1967) a proposé une définition du conflit ancrée dans la perspective organisationnelle. Il soutient que les conflits qui émergent dans cet environnement peuvent être compris comme un processus dynamique qui sous-tend une importante variété de comportements organisationnels. C'est pourquoi sa définition du conflit assez exhaustive est un ensemble formé:

- **Des conditions antécédentes aux comportements conflictuels** (rareté des ressources, différences de politiques);
- **Des états affectifs des individus en cause** (stress, tension, hostilité, anxiété, etc.);
- **Des états cognitifs de ces derniers** (perceptions ou conscience du conflit)
- **Des comportements conflictuels** comme tels.

Le conflit s'inscrit donc dans une perspective relationnelle et communicationnelle. C'est à dire que toute situation de communication est susceptible d'amener à un conflit, car elle représente, à un certain niveau, une négociation implicite sur la nature de la réalité (Cormier, 2004). En ce sens, dès que deux entités sociales sont en interaction, il y a possibilité qu'un conflit émerge (Cormier, 2004).

D'après ces différentes définitions, un conflit est:

- La rencontre d'entités antagonistes interdépendantes.

- Survient à l'intérieur d'un processus dynamique et interactif au cours duquel les actions et comportements respectifs des acteurs du conflit font l'objet de perceptions et d'interprétations.
- Et au cours de laquelle une incompatibilité et/ou des divergences au niveau des intérêts, besoins, cognitions, émotions ont lieu.

Le conflit en milieu organisationnel

Ces conflits qui émergent en milieu organisationnel peuvent avoir de nombreux impacts négatifs tant pour les organisations que pour les individus qui la composent. Au niveau des individus, une recherche effectuée par *l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail* (Brun et al., 2003) a permis de constater que les conflits interpersonnels représentaient la troisième plus importante source de stress vécue dans les organisations. L'insatisfaction à l'égard de l'emploi, la diminution du niveau d'engagement envers le groupe de travail et la diminution de la créativité sont d'autres impacts attribuables aux situations de conflits.

Les conflits sont également onéreux pour les organisations. Les conflits peuvent altérer le climat de travail, causer une mauvaise transmission des informations, augmenter le taux d'absentéisme, et le nombre de journées de « maladie », les conflits non réglés entre les employés seraient l'une des sources de coûts la plus importante pouvant être diminuée par les entreprises (Dana, 2000).

Il arrive cependant que les conflits puissent être bénéfiques et constructifs. Ainsi, ils peuvent faire évoluer et représenter des opportunités de changement, d'apprentissage et de développement personnel ou organisationnel.

La nature constructive ou destructive des impacts créés par un conflit dépendrait de la manière dont il est géré. En d'autres termes, il semble que

ce ne soit pas les conflits eux-mêmes qui causent le plus de dommages, mais bien une incapacité à les traiter à temps et de manière adéquate.

Augmentation des sources de conflits au travail

Le changement des caractéristiques sociodémographiques des hommes et des femmes qui travaillent au sein d'une organisation est un premier changement qui permet de rendre compte de la présence de conflits relationnels en milieu de travail. La diversité culturelle, mais aussi la diversité liée à l'âge, au sexe, au niveau d'éducation etc, a pour conséquence que la population d'une organisation est plus hétérogène qu'auparavant. Ces différences qui font des individus des êtres uniques, représentent d'importantes sources de conflits potentiels dans les organisations (Dana, 1990). Lorsqu'un espace de travail est partagé par différents groupes sociaux, les différences liées à la classe sociale (Cormier, 2004), à l'origine ethnique (Cormier, 2004; Brown, 1992; Borisoff et Victor, 1998), au genre (Cormier, 2004; Borisoff et Victor, 1998) ou à l'âge (Cormier, 2004) contribuent à augmenter les risques que se développent des conflits; « *Plus grandes sont les différences, plus lourd est le fardeau de la conciliation de ces différences*» (Dana, 1990, p.21).

L'augmentation du niveau d'études des salariés (Cormier, 2004) et la diminution du bien fondé de l'autorité et de l'ordre (Brown, 1992) sont d'autres facteurs qui peuvent expliquer cette augmentation des conflits dans les organisations. Les travailleurs ayant un niveau d'études plus élevé qu'auparavant, ils se soumettent plus difficilement aux exigences de la direction (Cormier, 2004).

Conflit et impact

Depuis plusieurs années, les chercheurs ont mis en évidence l'importance des conflits en milieu de travail notamment le stress généré par ces derniers (Keenan et Newton, 1985). Par exemple, une étude menée auprès de 798

jeunes diplômés en ingénierie a révélé que 74 % des incidents qualifiés de stressants rapportés par les répondants étaient de nature sociale, c'est-à-dire causés par les interactions sociales avec les supérieurs, les subordonnés ou les collègues de travail (Keenan et Newton, 1985).

D'autres recherches (Kessler et al., 1989; Brun et al., 2003; Narayanan, Menon et Spector, 1999) ont permis de montrer qu'il existe un lien significatif entre les conflits vécus au travail et le niveau de stress et de détresse psychologique des travailleurs. Les conflits interpersonnels se classent parmi les trois plus importantes causes de stress vécu dans le milieu du travail.

Comme de tels conflits causent du stress, altèrent la santé mentale et le bien-être des travailleurs, ils peuvent aussi avoir de nombreux autres impacts négatifs sur la façon dont les individus se sentent vis-à-vis de leur emploi (Penny et Spector, 2005). Démotivation (Boula, Dana, 1990; Bréard et Pastor, 2006), déplaisir ou insatisfaction à l'égard du travail (Frone, 2000; De Dreu et Van Vianen, 2001; Medina et al., 2002), désir de quitter l'emploi (Frone, 2000), présence d'émotions et de sentiments négatifs tels que la frustration, la colère, l'anxiété et le mécontentement (Kessler et al., 1989; Cormier, 2004; Bréard et Pastor, 2006; BrukLee et Spector, 2006), le sentiment d'épuisement émotionnel, la diminution de l'estime de soi et les symptômes somatiques (Giebels et Janssen, 2004), la diminution de l'engagement envers le groupe de travail (Medina et al., 2002) et envers l'organisation (Frone, 2000) ainsi qu'une atténuation de la créativité et de la capacité d'innovation (Bréard et Pastor, 2006), ne sont que quelques-uns des effets qui peuvent être ressentis du côté des individus qui vivent une situation conflictuelle dans leur milieu de travail.

Ces effets néfastes affectent aussi les organisations. Cela engendre pour elles des coûts importants. Ces coûts nuisent aux comportements de travail qui les rendent contreproductifs. Les conflits occasionnent aussi une diminution de la productivité (Cram et MacWilliams, 2000) et une diminution de la performance des équipes de travail (De Dreu et Van Vianen, 2001). Cela

peut provoquer des erreurs dans la transmission des communications (Cormier, 2004) et peut diminuer le niveau de collaboration entre les différents collaborateurs d'une organisation (Cram et MacWilliams, 2000). Les conflits compromettent la qualité des décisions qui sont prises pour l'organisation (Amason, 1996; Dana, 1990).

Selon Dana en 2000, « les conflits n'ayant pas été réglés entre les employés sont probablement la source de coûts la plus élevée pouvant être réduite par les entreprises ». Ils minent le climat de travail (Cram et MacWilliams, 2000 ; Bréard et Pastor, 2000 ; Medina, 2002), et ils sont intimement liés à un nombre élevé de «jours de maladie» (Cormier, 2004) et à un taux élevé d'absentéisme (Cormier, 2004; Giebels et Janssen, 2004). Les conflits au travail sont aussi associés à un taux élevé de roulement du personnel (Dana, 1990 ; Cram et MacWilliams, 2000 ; Medina et al.,2002; Giebels et Janssen, 2004). La perte d'employés qualifiés et leur remplacement sont d'autres impacts dus aux conflits dans les organisations (Dana, 1990).

Selon Bréard et Pastor en 2000, les conflits, dans certains cas, peuvent être constructifs, amener à des retombées positives, être porteurs d'évolution et représenter des occasions uniques pour opérer un changement bénéfique au sein d'une organisation. C'est donc la façon dont ils sont gérés qui détermine la nature destructive ou constructive de leurs retombées (Roark, 1978 ; Roark et Wilkinson, (1979).

Dans d'autres cas, ils admettent aussi la possibilité de lever le voile sur des problèmes qui jusque-là, étaient restés dissimulés (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Au niveau interpersonnel, les conflits sont des occasions d'apprentissage et de développement personnel (Weeks, 1992; Cormier, 2004) tout comme ils peuvent fournir une motivation pour réexaminer les normes d'interaction (Roark, 1978) et permettre de clarifier ou réaligner une relation (Roark, 1978; Weeks, 1992). C'est-à-dire que les conflits permettent une amélioration des relations existantes (Weeks, 1992) et de créer de nouvelles formes de coopération (Bréard et Pastor, 2000).

Les conflits influencent donc et ont des conséquences sur le bon déroulement des organisations, la vie des employés et des groupes qui les composent.

Sources de conflits en milieu organisationnel

Certains facteurs, qu'ils soient contextuels ou personnels, peuvent être générateurs et propices à l'apparition de conflits dans une organisation (Pondy, 1967).

Les facteurs peuvent être, selon Leroy et al. en 2006 :

- Une pression trop forte ou trop faible
- Un manque de leadership
- Un fort individualisme
- Un manque de soutien social
- Une mauvaise définition des rôles de chacun
- Des attentes imprécises
- Un manque de transparence des valeurs de l'organisation.

Selon Schermerhorn, Hunt et Osborn, l'écart entre la hiérarchie et les valeurs personnelles de chacun peut aussi entraîner des conflits, ainsi qu'un manque de ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines.

La catégorisation des conflits

Les conflits sont regroupés en quatre niveaux d'inter-relation :

- les conflits intrapersonnels (interne à la personne),
- les conflits interpersonnels (entre individus),
- les conflits de groupes (à l'intérieur d'un groupe ou entre différents groupes),
- les conflits organisationnels (à l'intérieur de l'organisation ou entre différentes organisations).

Certains conflits peuvent être regroupés dans ces différents niveaux, par exemple, un conflit intergroupe peut s'inscrire dans un conflit organisationnel,

bien que la plupart du temps les conflits aient lieu entre les leaders de groupes opposés (Cormier, 2004).

Modèles de compréhension générale du conflit

Licette (2007) propose un modèle de compréhension générale du conflit qui évolue selon quatre phases différentes :

- la phase des divergences : les protagonistes au centre du conflit ne parviennent pas à s'accorder au niveau de leurs opinions, leurs intérêts ou leurs positions. Ils n'arrivent pas à aller outre leurs désaccords.
- la phase des tensions : les protagonistes ressentent dans cette phase des sentiments et émotions désagréables, ce qui accroît le conflit.
- la phase du blocage : la communication entre les protagonistes est rompue, le conflit n'est pas exprimé. S'accumulent alors des non-dits, des émotions négatives qui empêchent les protagonistes de communiquer. C'est lors de cette phase que peuvent apparaître des mécanismes de défense tels que la fuite, l'évitement, l'agressivité...
- la phase du conflit ouvert : explosion du conflit, confrontation des protagonistes face à leur conflit.

Pour Walton, en 1987, le conflit comporte quatre éléments principaux décomposés en cycles:

- les difficultés : elles peuvent être émotionnelles (peur, colère, ressenti...) ou substantives (désaccord sur des pratiques, valeurs...).
- les circonstances qui incitent à la manifestation du conflit : c'est l'événement déclencheur qui fait démarrer le conflit.
- les actes ou comportements conflictuels : à partir de ce cycle une ouverture pour la résolution du conflit est possible.
- les conséquences : impacts et coûts.

Le conflit est, dans ce modèle, dynamique. D'un cycle à l'autre, le conflit peut subir des changements.

Communication

C'est l'action de communiquer, c'est-à-dire d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. En psychologie sociale, nous considérons la communication comme un système complexe qui prend en compte tout ce qui se passe lorsque des individus entrent en interaction (échange d'informations). Nous considérons donc que les informations transmises sont toujours multiples, que la transmission d'informations n'est qu'une partie du processus de communication et qu'il existe différents types de communication (verbale, gestuelle...).

Communiquer se réalise en situation sociale.

Communiquer en situation sociale

La communication est créée au sein d'une situation sociale. Les rôles et statuts de chacun des communicants sont définis, ainsi que les enjeux de la communication, c'est-à-dire les risques et les bénéfices attendus de cette communication.

Selon l'endroit où l'on rencontre une personne, les rôles, les statuts, ainsi que les enjeux ne sont pas les mêmes. On peut par exemple rencontrer un professeur à la fac ; il aura pour rôle de nous enseigner une matière et le statut d'enseignant. Si nous rencontrons ce même professeur au supermarché, son statut et son rôle ne seront plus les mêmes, et les enjeux de la communication ne seront également pas les mêmes. C'est pour cela qu'un contrat de communication doit être posé. La situation sociale peut aussi faire intervenir des caractéristiques physiques, de genre, de niveau socioculturel etc, qui vont jouer un rôle dans la situation de communication.

L'ensemble des conditions sociales qui donnent un sens à une communication se définit comme une situation sociale.

Le statut

On entend par statut toute position sociale que l'individu occupe dans un système particulier, social, politique et économique à un moment donné. Les statuts définissent les catégories sociales par rapport auxquelles il est possible de définir mais aussi de classer les individus. Le statut peut être haut ou bas, élevé ou inférieur etc ; il définit donc un rang.

Quelle est la fonction des statuts et rôles dans la communication?

Prenons une situation de travail pour exemple :

Une personne travaillant par voie téléphonique interagit oralement avec d'autres personnes. Cette interaction met en place deux statuts et deux rôles différents: appelant et écoutant. Ces différences de statut posent un cadre de référence pour les appelants mais aussi pour les écoutants. Les statuts et rôles assurent des fonctions au niveau individuel mais aussi social. En jouant les différents rôles qui nous sont confiés, on assimile des normes, des valeurs, des cadres de référence, des systèmes de conduite. Le statut et le rôle social sont construits en fonction de la personnalité de l'individu. "On joue nos rôles de façon à montrer que nous ne sommes pas réductibles au rôle qu'on veut nous faire jouer". Nous participons également à l'évolution de nos rôles, à leur transformation. Ce qui fait que notre rôle est actif est l'implication de l'individu. Les rôles professionnels viennent souvent en contradiction avec d'autres rôles (parental, familial, associatif etc.)

Moyens de résolution de conflit

Différents moyens existent pour la résolution des conflits. Ces moyens doivent être choisis en fonction de l'importance du conflit et de la volonté des acteurs pour sa résolution.

La négociation

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

Les différents types de négociation :

- La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant) C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.
- La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant). C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

Les différentes techniques de négociation :

La technique des pivots :

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

Les techniques de maniement du temps :

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

La technique "point par point":

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

La technique des jalons :

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

La technique des bilans :

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

La technique des quatre marches :

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel on évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide

d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

Résoudre par la prévention

Former les individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de donner à chacun des savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme

Un manager doit être attentif aux changements qui s'opèrent au sein de l'organisation, il doit toujours être attentif et à l'écoute et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple pour permettre aux employés de pouvoir discuter sur d'éventuelles incompréhensions ou tensions. Si ces tensions ne sont pas évacuées rapidement, elles peuvent s'accumuler et provoquer des conflits qui de toute façon se manifesteront à un moment donné. Un moyen très simple à mettre en place serait par exemple une boîte à suggestions qui permettrait à tous les employés de faire part de leur remarques et critiques afin d'apaiser le climat social au sein de l'entreprise.

Le recours hiérarchique

Le recours hiérarchique permet de résoudre rapidement un conflit. Le supérieur hiérarchique va trancher de manière définitive; la plupart du temps, le supérieur hiérarchique impose une solution sans forcément résoudre le problème de fond. Les deux parties en conflit ne sont pas sollicitées, le

supérieur impose sa solution. Ce type de résolution peut parfois aboutir à un autre conflit.

L'arbitrage

Ici, les parties en conflits choisissent chacune une tierce personne. Les parties en conflit sont donc impliquées ici dans la résolution de leur problème, ce qui peut facilement arriver à la résolution du conflit si toute fois le conflit n'est pas trop avancé. Le fait de consentir à résoudre un conflit sous-tend l'idée qu'une des deux parties fasse le premier pas vers l'autre partie pour arriver à la « réconciliation ».

La médiation

Pour qu'il y ait médiation, il faut déjà qu'il y ait une volonté de résolution de ce conflit de la part des deux parties. Il faut ensuite avoir recours à un médiateur qui sera le guide de la discussion et la facilitera.

Conclusion :

Pour conclure, le conflit peut apparaître de différentes façons, impliquer un seul ou plusieurs acteurs de l'organisation et peut être résolu de différentes manières. La communication joue un rôle important dans l'apparition des conflits mais aussi dans la résolution des conflits. En effet, tout part de la communication, qu'il y ait ou qu'il n'y ait pas communication, un conflit peut émerger et créer des tensions et autres manques à gagner pour l'entreprise.

En résumé, la communication, au travers de différents moyens de résolution de conflit peut résoudre un conflit mais aussi en créer. C'est donc un cercle sans fin !

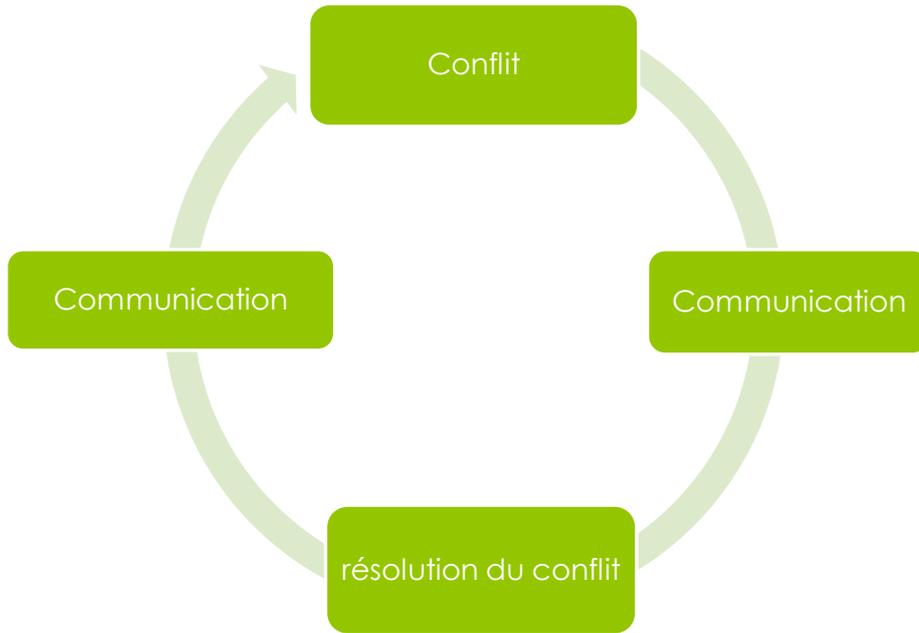


Figure 1 : Déroulement possible du processus conflictuel dans les organisations.

Bibliographie

Amason, C. (1996). «Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 1, p. 123-148.

Borisoff, A. (1998). *Conflict Management: A Communication Skills Approach*. Needham Heights (MA): Allyn and Bacon.

Boula, J.G. (2008). «Institution de soins: situations de conflit, pouvoir et encadrement» in *Fondation Genevoise pour la Formation et la Recherche*.

Bréard, R., Pastor, P, (2000). *Gestion des conflits*. Paris: Éditions Liaisons.

Brown, L. (1992). «Normative Conflict Management Theories: Past, Present, and Future». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p.303-309.

Brun, JP., Biron, C., Martel, J., Hans, I. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail: Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Études et recherches. Rapport no. R-342*. Québec, Canada: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail.

Bruk-Lee, V., Spector, E. (2006). « The Social Stressors-Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts With Supervisors and Coworkers the Same? ». *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 11, no.2, p.145-156.

Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Cram, A., MacWilliams, K. (2000). «The Cost of Conflict in the Workplace ». In *Cramby River Consultants*.

Dana, D. (1990). *Comment passer du conflit à la coopération*. Montréal: Éditions Libre Expression.

Dana, D. (2002). «Measuring The Financial Cost of Organizational Conflict » in *SmartBiz*.

De Dreu, C., Annelies E., Van Vianen (2001). «Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams ». *Journal of Organizational Behavior*, vol22, p.309-328.

De la Rochefordière, Y. (1990). *Du conflit au dialogue: Tous gagnants*. Paris: Éditions d'Organisation.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press.

Frone, R. (2000). «Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: Testing a Model Among Young Workers». *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.5, no.2, p. 246-255.

Giebels, E., Janseen, O. (2004). «Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third-party help.» *European Journal of Work and Organizational Psychology*. vol.14, no.2, p. 137-155.

Gladstein, D. (1984). «Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 499-517.

Guetzkow, H., Gyr, J. (1954). «An Analysis of Conflict III Decision-Making groups». *Human Relations*, vol. 7, p.367-381.

Hellriegel, D., Siocum, W., Woodman, W. (1992). *Management des organisations*. Bruxelles: De Boeck-Wesmael.

Jehn, K. (1995). «A Multimethod of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict ». *Administrative Science Quarterly*, vol.40, no. 2, p.256-282.

Jehn, K. (1997). «A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions In Organizational Groups ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 3 p. 530-557.

Keenan, A., Newton, T. (1985). «Stressful Events, Stressors and Psychological Strains in Young Professional Engineers ». *Journal of Occupational Behaviour*, vol.6, p. 151-156.

Kessler, R., Schilling, E., Bolger, N., DeLongis, A. (1989). « Effects of Daily Stress on Negative Mood ». *Journal of Personality and Social Psychology* vol. 5, p. 808-818.

Leroy, J., Faulx, D., Antonissen, D., Devacht, L. (2006). *Agir sur les souffrances relationnelles au travail: Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail*. SPF Travail, Emploi et Concertation Sociale: Bruxelles.

Licette, C. (2007). *Gérer un conflit*. France: Studyrama.

Medina, J., Munduate, L., Dorado, A., Martinez, I., Cisneros, F. (2002). «Types of conflict and personal and organizational consequences». In *IS Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. Utah.

Mooney, C., Holahan, P., Amason, C. (2007). «Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict». *Journal of Management Studies*, vol. 44, no.5, p. 733-758.

Narayanan, L., Menon, S., Spector, P. (1999). « A Cross-Cultural Comparison of Job Stressors and Reactions Among Employees Holding Comparable Jobs in Two Countries ». *International Journal of Stress Management*, vol. 6, no. 3, p. 197-212.

Penny, L., Spector, P. (2005). «Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, p. 777-796.

Pondy, L. (1967). «Organizational Conflict: Concepts and Models». *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, p. 296-320.

Rahim, A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport (CT): Quorum Books.

Rahim, M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, 2002.

Roark, A. (1978). «Interpersonal Conflict Management». *Personnel and Guidance Journal*, vol. 56, no. 7, p. 400-402.

Roark, A., Wilkinson, L. (1979). «Approaches to Conflict Management ». *Group Organization Management*, vol. 4, p40-452.

Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2002). *Comportement humain et organisation*. 3^e édition. Saint-Laurent: Éditions du renouveau pédagogique.

Thomas, K.. (1992). «Conflict and Conflict Management: Reflections and Update». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p. 265-274.

Wall, V., et Nolan, L. (1986). «Perception of Inequity, Satisfaction and Conflict in Task-Oriented Groups ». *Human Relations*, vol. 39, no. 11, p. 1033-1052.

Wall, J., Callister, R. (1995). «Conflict and its Management ». *Journal of Management*, vol. 21, p.515-558.

Walton, R. (1987). *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles*. 2e édition. U.S.A: Addison-Wesley.

Wilmot, W. (1995). *Relational communication*. New York: McGraw-Hill.

Winslade, J., Monk, G. (2001). *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Weeks, D. (1992). *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*. New York: Tarcher Putnam.

