



**Groupe ICHEC – ISC St-Louis – ISFSC**

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

*Quelles sont les compétences essentielles qu'un manager doit posséder et/ou acquérir pour gérer efficacement les conflits interpersonnels ?*

**Mémoire présenté par :**

Malaise Chloé

**Pour l'obtention du diplôme de :**

Master en gestion de l'entreprise -Tridiplomation

**Année académique :**

2023 – 2024

**Promoteur :**

DE RIDDER Marine

Boulevard Brand Whitlock 2 – 1150 Bruxelles





**Groupe ICHEC – ISC St-Louis – ISFSC**

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

*Quelles sont les compétences essentielles qu'un manager doit posséder et/ou acquérir pour gérer efficacement les conflits interpersonnels ?*

**Mémoire présenté par :**

Malaise Chloé

**Pour l'obtention du diplôme de :**

Master en gestion de l'entreprise -Tridiplomation

**Année académique :**

2023 – 2024

**Promoteur :**

DE RIDDER Marine

Boulevard Brand Whitlock 2 – 1150 Bruxelles

## **Remerciements**

Je souhaite tout d'abord exprimer ma gratitude à l'ICHEC et à tout son corps enseignant pour la qualité de la formation que j'ai pu recevoir au long de ces 5 années d'étude. Grâce à l'encadrement fourni, j'ai pu me développer académiquement, personnellement et professionnellement.

J'aimerais tout particulièrement remercier ma promotrice, Marine de Ridder pour ses conseils, son expertise et son précieux accompagnement. Son soutien au long de la rédaction de ce mémoire fût d'une grande utilité. C'est grâce à son encadrement que ce projet a pu être mené à bien.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance envers les personnes qui ont participé aux interviews pour ce mémoire. Merci aux managers, Baudrihaye Marc, Fontaine Marc, Lambrecht John, Malaise Pascal, Rubini Wendy, Van Nuffel Véronique et Wauthier Yannicke, ainsi qu'aux experts Chezza Franck, De Prins Natacha, Duez Laurent et Havrenne Déborah. Leurs témoignages ont été essentiels à la réalisation de ce travail et précieux pour sa qualité.

Je remercie également toutes les personnes ayant répondu au sondage.

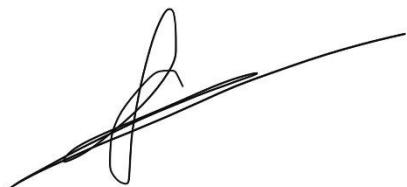
Merci du fond du cœur à mes parents et à ma famille pour leur soutien sans faille et leur aide lors de la rédaction de ce mémoire mais également et surtout, tout au long de mes études. Merci de m'avoir remotivée et aidée quand il le fallait. Grâce à leurs encouragements, la réalisation de ce mémoire fut simplifiée.

## ***Engagement anti-plagiat***

« Je soussigné, MALAISE, Chloé, en année terminale, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Date : 16/08/2024

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Chloé Malaise". The signature is fluid and cursive, with a prominent loop on the left side.

Je soussignée, MALAISE, 190404, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillée et intégrée à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	x
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuels, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Floreffe, le 16/08/2024

**Signature :** MALAISE Chloé, 190404



# Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	7
Sommaire des figures et tableaux .....	9
Introduction .....	1
1) Revue de littérature relative aux concepts .....	3
1.1) Le manager .....	3
1.1.1) Le management : un concept en évolution constante .....	3
1.2) Les nouvelles dynamiques du management : responsabilités et soft-skills .....	7
1.2.1) Les responsabilités du manager moderne .....	7
1.2.2) Devenir manager : un processus dynamique .....	8
1.2.3) L'importance des soft skills et du leadership .....	9
1.3) Le conflit .....	13
1.3.1) Définir le conflit, un conflit en soi .....	13
1.3.2) Les différents types de conflits .....	14
1.3.3) L'envergure d'un conflit .....	16
1.3.4) L'escalade du conflit .....	16
1.4) L'inévitabilité des conflits au travail .....	18
1.4.1) Pourquoi le conflit est-il inhérent au travail ? .....	18
1.4.2) Un lieu d'antagonismes .....	18
1.4.3) Les différentes formes de conflits .....	19
1.5) Le conflit interpersonnel .....	22
1.5.1) La définition du conflit interpersonnel .....	22
1.5.2) Les types de conflit interpersonnel .....	23
1.5.3) Le conflit et la hiérarchie .....	24
1.5.4) Les causes du conflit interpersonnel .....	26
1.5.5) Les conséquences du conflit interpersonnel .....	29
2) Manager le conflit .....	35
2.1) Cadre méthodologique du questionnaire quantitatif .....	36
2.2) Revue de littérature relative aux 5 compétences .....	44
2.2.1) Savoir écouter et observer .....	44
2.2.2) Savoir communiquer .....	45
2.2.3) Aptitude à utiliser sa posture d'autorité .....	48
2.2.4) Capacité à tirer parti de son expérience .....	49
2.2.5) Aptitude à exploiter son intelligence émotionnelle .....	50
2.3) Formulation des hypothèses .....	54
2.4) Méthodologie de l'analyse qualitative .....	56
2.4.1) Méthodologie des entretiens .....	56

2.4.2) Guides d'entretien.....	57
2.4.3) Limites de la méthode.....	63
2.5) Analyse des données qualitatives.....	63
2.5.1) Parcours professionnels des interviewés et conflits rencontrés.....	63
2.5.2) Savoir écouter et observer, selon les managers et les experts.....	70
2.5.3) Savoir communiquer, selon les managers et les experts.....	71
2.5.4) Aptitude à utiliser sa posture d'autorité, selon les managers et les experts.....	73
2.5.5) Capacité à tirer parti de son expérience, selon les managers et les experts .....	75
2.5.6) Aptitude à exploiter son intelligence émotionnelle, selon les managers et les experts.....	77
3) Evaluation des hypothèses .....	79
3.1) Savoir écouter et observer .....	81
3.2) Savoir communiquer .....	82
3.3) Aptitude à utiliser sa posture d'autorité .....	83
3.4) Capacité à tirer parti de son expérience .....	84
3.5) Aptitude à exploiter son intelligence émotionnelle .....	85
4) Recommandations.....	87
5) Limites .....	91
6) Conclusions .....	92
7) Bibliographie.....	94
8) ANNEXES .....	101

# Sommaire des figures et tableaux

## FIGURES

<i>Figure 1: Âge des répondants de l'enquête</i>	37
<i>Figure 2: Ancienneté au sein de l'organisation</i>	37
<i>Figure 3: Type de manager</i>	38
<i>Figure 4: Conflit vécu</i>	39
<i>Figure 5: Organisationnel ou relationnel</i>	39
<i>Figure 6: Simple ou complexe</i>	40
<i>Figure 7: : Classement croissant de la récurrence des compétences dans le questionnaire quantitatif</i>	43
<i>Figure 8: La règle 7-38-55 de Albert Mehrabian</i>	73
<i>Figure 9: Les 4 styles de leadership</i>	79

## TABLEAUX

<i>Tableau 1: Tableau synthétique des différentes pensées</i>	6
<i>Tableau 2: Tableau synthétique des causes des conflits interpersonnels</i>	33
<i>Tableau 3: Tableau synthétique des conséquences des conflits interpersonnels</i>	34
<i>Tableau 4: Guide d'entretien pour les managers</i>	59
<i>Tableau 5: Guide d'entretien pour les experts</i>	62
<i>Tableau 6: Synthèse des réponses aux questions de mise en situation</i>	64
<i>Tableau 7: Synthèse des réponses aux questions de mise en situation</i>	68

# Introduction

Dans le cadre de ma dernière année d'études à l'ICHEC, j'ai eu l'opportunité de réaliser un stage de 3 mois dans l'entreprise de mon choix. Durant ce stage, j'occupais le poste d'« assistante business manager » dans une société de consultance à Bruxelles. Au cours de cette période d'apprentissage, j'ai pu approcher différents aspects de ce métier : le commercial, le recrutement et la gestion d'équipe. C'est tout particulièrement cette dernière dimension qui me plaisait le plus et qui m'a d'ailleurs toujours plu. Depuis un petit bout de temps maintenant, j'ai l'envie de devenir manager d'une équipe et ce stage m'a permis de me rendre compte de certaines réalités du terrain. Et une des réalités, outre la gestion des tâches... est, comme dans toute entreprise, la gestion de l'humain, avec ses conflits, contradictions, tensions... Je savais que le travail entraînait des tensions en situations conflictuelles mais je ne m'attendais pas à une telle fréquence. Ce sujet m'a donc intéressée de plus en plus.

En effectuant quelques recherches, j'ai pu récolter des données qui ont confirmé l'intérêt et l'importance du sujet. En effet, 2 travailleurs sur 3 sont confrontés à des conflits sur leur lieu de travail (Gérard, 2021). Face aux conflits, il s'avère que les travailleurs perdent en moyenne 3 heures par semaine à tenter de les appréhender, de leur faire face et de les résoudre (Gérard, 2021). Trois heures par semaine, cela correspond à 20 jours par an pendant lesquels un employé se consacre à des activités autres que son travail de production (Gérard, 2021). Mais le conflit n'est pas un phénomène récent. En effet, il s'est toujours imposé comme une dimension inhérente aux relations humaines, qui prend différentes formes et qui contribue au développement des individus et des différentes communautés : familles, entreprises, pays, associations... (Marc & Picard, 2015). Ce phénomène n'est pas près de disparaître, les conflits semblent traverser le temps.

Les conflits sont un réel challenge pour le manager et si mes aspirations se concrétisent, je vais devoir apprendre à faire face à ce défi. C'est pourquoi je me suis posé la question suivante : que vais-je devoir faire pour éviter ou résoudre efficacement les conflits que je rencontrerai dans mon équipe à l'avenir ? Très vite, la question de recherche m'a semblé évidente, « Quelles sont les compétences essentielles qu'un manager doit posséder et/ou acquérir pour gérer efficacement les conflits interpersonnels ? ». J'ai essayé, à travers ce mémoire, de créer une sorte d'outil qui me permettrait de me préparer au mieux au rôle de manager en situation de conflit. Ce mémoire a donc été pour moi une opportunité de réfléchir, chercher, me documenter, ...

L'objectif de ce mémoire sera donc de déterminer quelles sont ces compétences, en quoi elles sont importantes et en quoi elles aideront le manager à gérer efficacement les conflits interpersonnels.

Pour parvenir à cet objectif, j'ai structuré ce mémoire en plusieurs parties, chacune d'entre elles faisant référence aux différentes étapes de ma démarche.

Tout d'abord, j'ai commencé par une revue de la littérature afin de clarifier et d'expliquer les concepts clés liés à cette question de recherche, à savoir le manager, le conflit, et le conflit interpersonnel. Sur base de cette revue de littérature, j'aurais pu formuler des hypothèses de réponse. Néanmoins, je me suis directement rendu compte que, même si la littérature était précieuse, le meilleur moyen de découvrir ces compétences, était de le demander directement aux personnes concernées : les travailleurs. C'est pourquoi, j'ai réalisé une étude quantitative auprès d'employés afin d'essayer de comprendre leurs attentes vis à vis de leur manager en situation de conflit interpersonnel.

Sur base de leurs réponses, 5 compétences sont principalement ressorties : savoir écouter et observer, savoir communiquer, l'aptitude à utiliser sa figure d'autorité, la capacité à tirer parti de son expérience et enfin, l'aptitude à exploiter son intelligence émotionnelle. Pour permettre de comprendre l'utilité de ces compétences et plus spécifiquement, de comprendre leur utilité en situation de conflit, j'ai procédé à une seconde revue de littérature, ciblée cette fois sur ces compétences. J'ai ensuite rédigé 5 hypothèses, chacune ayant pour but de répondre à la question de recherche de départ.

J'ai ensuite confronté ces hypothèses au regard de managers et d'experts pour les affirmer ou les infirmer ou encore les nuancer. Pour ce faire, j'ai interviewé 11 personnes : 7 managers et 4 experts dans le domaine, afin de récolter des témoignages permettant de pouvoir valider en tout ou partie ces hypothèses. Leurs témoignages ont été d'une précieuse aide quant à l'évaluation de celles-ci. Ils ont permis de nourrir ce mémoire d'expériences, d'avis, d'exemples de situations vécues, essentielles pour répondre à la question : « Quelles sont les compétences essentielles qu'un manager doit posséder et/ou acquérir pour gérer efficacement les conflits interpersonnels ? »

J'espère que le développement suivi et la méthodologie choisie vous donneront l'envie de poursuivre la lecture de ce travail et de participer à cette réflexion permanente tant le sujet est vivant et lui aussi permanent. Il suffit pour s'en convaincre d'en voir les multiples manifestations.

## 1) Revue de littérature relative aux concepts

Afin d'éclairer et de poser une base à l'objet de ce travail, il est important de commencer par définir, préciser les différents concepts repris dans la question de recherche.

Vous trouverez donc dans ce chapitre, la définition du « manager » ainsi que l'évolution de son rôle. En effet, celui-ci sera au centre de la question étudiée.

Viendra ensuite la définition du « conflit », sous ses différentes formes, différents types, ...en développant plus particulièrement celui qui nous préoccupera le plus, à savoir, le conflit interpersonnel.

### 1.1) Le manager

L'objectif de cette section est d'identifier, dans la littérature scientifique, le rôle du manager, ses activités principales au sein d'une organisation, et les évolutions que le rôle du manager a subies au fil des années.

#### 1.1.1) Le management : un concept en évolution constante

La définition du « management » est, et ce depuis des siècles, assez floue. En effet, au fil du temps, le rôle de manager a été remis en question, réévalué et redéfini.

Selon le dictionnaire Larousse, manager c'est “faire du management, organiser, gérer quelque chose, diriger une affaire, un service...” (Larousse, 2024). Même si cette définition est correcte, elle manque de nuance et de précision. Aujourd’hui, le manager ne peut plus uniquement être un manager au sens de cette définition. Il doit aussi être un leader car les attentes des collaborateurs augmentent et divergent par rapport à ce qui était attendu d'un manager il y a 10, 50 et même 100 ans. Cette définition mérite donc d'être complétée.

Pour définir au mieux le « manager » et ses différents champs d'action et de responsabilités, il faut remonter dans le temps et faire une petite rétrospective des écoles de pensées qui ont nourri le management d'aujourd'hui. Parce qu'en effet, de nombreuses figures historiques ont contribué à préciser et façonner le rôle attendu du manager aujourd'hui.

##### 1.1.1.1) L'école classique

L'école classique du management fait son apparition au début du XXème siècle. Les figures emblématiques de ce courant de pensée sont Henri Fayol (1841-1925) (Annales, s.d.), Frederick Taylor (1856-1915) (Wikipédia, 2023) et Max Weber (1864-1920) (Wikipédia, 2024). Leur façon de penser le management et l'entreprise se décrit par leur volonté d'optimiser la production des organisations (Landrieux-Kartochian, 2022).

##### Fayol H.

Henri Fayol (1911) est le père du Fayolisme. Il s'agit d'un pionnier de l'étude du management et des organisations. Sa vision du management se focalise sur l'aspect administratif : il considère en effet que l'administrateur (aujourd'hui appelé manager) est un chef d'orchestre qui dirige le travail de ses employés afin d'atteindre les objectifs organisationnels (Morgana, 2012). Fayol explique qu'il existe 5 fonctions qui sont inhérentes à l'entreprise : la fonction technique, financière, de sécurité, de comptabilité et d'administration. Il considère que le manager est la clé de la fonction administrative de

l'entreprise qui englobe elle-même 5 fonctions associées et dérivées qui lui sont propres (Morgana, 2012). La fonction de l'administrateur (manager), selon H.Fayol, se décline en 5 rôles fondamentaux : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler (POCCC). Cette vision du management est certes plus ancienne mais certains aspects font encore partie des responsabilités managériales actuelles (Morgana, 2012).

### **Taylor F.**

En 1916, le Taylorisme apparaît dans l'ouvrage “The Principles of Scientific Management” (Bevort, 2013). Frederik Taylor est considéré comme le père fondateur du management. La vision de celui-ci est basée sur la division du travail pour plus d’efficacité et de rentabilité. Selon lui, le manager est un ingénieur qui a pour but d’optimiser et de maximiser le travail de ses employés avec un seul et unique objectif : l’efficacité et le rendement de la production (Bevort, 2013). La fonction du manager est donc d’analyser les différents processus de production afin de déceler ce qu’il y a à améliorer et/ou à remettre en question et changer les méthodes en place afin d’augmenter les performances de la production (Bevort, 2013).

Taylor postule l’homogénéité du travail dans le but d’augmenter la productivité des travailleurs sur des tâches homogènes. Et cette vision se traduit par 2 hiérarchies du travail (Pesqueux, 2015)

- **Hiérarchie verticale** : il existe une distinction entre les concepteurs et les exécuteurs du travail. Les concepteurs guident et créent la façon dont le travail doit être exécuté et les exécuteurs appliquent ces consignes (Pesqueux, 2015).
- **Hiérarchie horizontale** : pour ce niveau de hiérarchie, les exécuteurs sont tous associés à des tâches fixes et répétitives dans le but d’augmenter la productivité (Pesqueux, 2015).

### **Weber M.**

Pour Max Weber, les organisations reposent sur une hiérarchie clairement définie, sur la rationalisation et la division du travail (Duran & Lallemand, 2024). Il existe selon lui différents types d’organisation et il estime que la plus efficace est l’organisation rationnelle (Les Sherpas, s. d). Pour lui, la meilleure façon d’accompagner l’autorité d’un manager est de suivre la logique de la bureaucratie qu’il estime être la plus efficace. En effet, cette théorie met en avant l’importance de la promotion du manager grâce à son expertise et sa technique, plutôt qu’à d’autres facteurs. Cette logique est pour Weber la meilleure manière d’optimiser les performances de son équipe (Portes, 2022).

Max Weber décrit donc le manager comme une autorité, légitimée par des capacités techniques, suivant un certain nombre de règles et optimisant le travail de ses collaborateurs grâce à son expertise.

#### **1.1.1.2) *L’école des relations humaines***

Cette école de pensée est apparue dans les années 30. Parmi ses figures emblématiques, on retrouve notamment Elton Mayo ou encore Kurt Lewin. Cette école ajoute la dimension des relations et des ressources humaines qu’il manquait au courant classique (Kchirid & Temnati, 2021). Les idées de cette pensée sont donc opposées à l’aspect rationnel et axées sur les comportements affectifs et sentimentaux (Kchirid & Temnati, 2021).

## **Mayo M.**

Elton Mayo est l'un des pères fondateurs de l'école des relations humaines. Il a établi grâce à des expériences que c'est avec la reconnaissance et la considération que la productivité des travailleurs augmente (Youalou, 2021). Sa pensée montre que ce sont les capacités sociales et le sentiment d'appartenance des individus qui les aident à performer et non pas la rémunération (Youalou, 2021).

Pour Mayo M., le manager est un promoteur de bien-être, bien-être qui améliore la productivité de ses employés. Le manager est motivé par la reconnaissance, la communication, un bon environnement de travail, ... (Peek, 2023)

### **1.1.1.4) *L'école moderne***

Cette école de pensée rejette les approches classiques du management et met en avant le côté adaptable de l'organisation (Chelh & Abadou, 2024). Elle remet en question l'aspect statique et homogène de l'école classique et met en avant l'importance de la flexibilité. Elle apporte également l'aspect durable et les besoins des individus d'une société durable (Chelh & Abadou, 2024).

## **Mintzberg H.**

En 1973, Mintzberg a publié un ouvrage « The Nature of Managerial Work ». Selon lui, le management se décline en 10 rôles répartis en fonction de 3 catégories (de Ridder et al., 2019).

**Rôles interpersonnels** : ces rôles décrivent le manager comme un symbole, un leader et un agent de liaison (de Ridder et al., 2019, p. 40).

**Rôles liés à l'information** : ces rôles décrivent le manager comme un observateur actif, un diffuseur et un porte-parole (de Ridder et al., 2019, p. 40).

**Rôles décisionnels** : ces rôles décrivent le manager comme un entrepreneur, un régulateur, un répartiteur de ressources et un négociateur (de Ridder et al., 2019, p. 40).

Mintzberg est l'un des premiers théoriciens à faire apparaître la distinction entre un manager et un leader, distinction qui est toujours au cœur des études actuelles affirmant que le manager a des responsabilités tandis que le leader est un agent innovant associé au changement (de Ridder et al., 2019). Selon lui, les anciennes écoles du management ne reflètent pas réellement les enjeux du rôle de manager (de Ridder et al., 2019).

## *Faisons le point sur les différents courants de pensée du management*

École de pensée	Figures emblématiques	Principes clés
Ecole classique	Henri Fayol, Frederick Taylor, Max Weber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Henri Fayol (1911)</b> : management administratif.</li> <li>6 fonctions de l'entreprise (technique, financière, commerciale, sécurité, comptabilité, administration)</li> <li>5 rôles du manager (planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler - POCCC).</li> <li>- <b>Frederick Taylor (1916)</b> : taylorisme, division du travail, efficacité, rentabilité, analyse et amélioration des processus de production, hiérarchies verticales (concepteurs vs. exécuteurs) et horizontales (tâches fixes et répétitives).</li> <li>- <b>Max Weber (années 1920)</b> : bureaucratie, distinction entre autorité et pouvoir, promotion basée sur le mérite et la capacité à effectuer les tâches.</li> </ul>
Ecole des relations humaines	Elton Mayo, Kurt Lewin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Elton Mayo (années 1930)</b> : reconnaissance et considération augmentent la productivité, capacités sociales et sentiment d'appartenance comme motivation, le management de la productivité par la promotion du bien-être.</li> </ul>
Ecole moderne	Henry Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Henry Mintzberg (1973)</b> : 10 rôles managériaux répartis en 3 catégories (Rôles interpersonnels : symbole, leader, agent de liaison ; Rôles liés à l'information : observateur actif, diffuseur, porte-parole ; Rôles décisionnels : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur).</li> <li>Distinction entre manager et leader, adaptabilité de l'organisation, importance de la contingence et de la durabilité.</li> </ul>

Tableau 1: Tableau synthétique des différentes pensées

## 1.2) Les nouvelles dynamiques du management : responsabilités et soft-skills

### 1.2.1) Les responsabilités du manager moderne

Pour adopter une vision plus actuelle du management, il est instructif de s'intéresser aux travaux de Robbins et de ses collègues.

En 2011, son travail “Management, l’essentiel des concepts et pratiques” met en lien le rôle du manager avec la liste de tâches suivantes (de Ridder et al., 2019) :

1. **Planifier** : fixer les objectifs et les stratégies nécessaires pour y arriver ;
2. **Organiser** : établir les différentes tâches qui doivent être réalisées et les attribuer à des collaborateurs ;
3. **Commander** : gérer et motiver les collaborateurs, coordonner les différentes tâches et gérer les conflits interpersonnels ;
4. **Diriger** : garantir les résultats attendus.

Toutes ces actions ont le même objectif : atteindre ceux de l’entreprise (de Ridder et al., 2019).

On peut percevoir, dans cette vision du management, des similarités avec celle de Fayol H. qui reste donc encore une référence, même dans des recherches plus actuelles.

L’article “Le métier de manager en transformation : une démarche proactive”, a quant à lui, défini le manager d’aujourd’hui sous 3 angles : le savoir-faire, savoir-être et le savoir (de Ridder et al., 2019).

Les auteurs de cet article ont identifié, grâce à leurs recherches, le rôle du manager de demain. Et suite aux entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire, nous percevrons que la définition du manager annoncée pour 2030, semblerait déjà d’actualité.

Voici les 4 fonctions qui représentent au mieux le manager et ses responsabilités, selon le modèle établi par les auteurs de l’article cité précédemment (de Ridder et al., 2019).

- **Gérer une équipe** : cette fonction traverse le temps. Dans le futur, le métier de manager sera encore plus axé sur la gestion d’équipe. En effet, écouter et motiver ses employés devient de plus en plus important. Depuis des années, les attentes des salariés (salaire, responsabilité, liberté, équilibre vie privée-professionnelle) ne font qu’augmenter et les entreprises essayent de répondre à leurs différents besoins. Et c’est surtout au manager qu’incombe le fait de gérer cet équilibre vie privée/vie professionnelle (Kilic, 2014). La gestion d’une équipe comprend aussi la gestion des carrières des membres de cette équipe, tout en tenant compte de leurs besoins. Le manager va donc anticiper le développement de la carrière de ses employés ainsi que les ressources nécessaires pour y arriver (de Ridder et al., 2019). Une des capacités du manager est aussi de *manager ses employés par le sens* : il est le représentant de l’entreprise, son symbole. Manager par le sens est d’autant plus important que l’intérêt grandissant de la population pour les responsabilités sociétales des entreprises (RSE), le bien-être...est de plus en plus présent dans les valeurs recherchées par la nouvelle génération de collaborateurs. Manager par le sens signifie se déplacer de l’univers du « comment » (le monde de la science et des technologies) à l’univers du « pourquoi » (le monde des valeurs et des croyances). C’est faire en sorte de comprendre « pourquoi on fait ce que l’on fait » et pas « comment on le fait ». (Besseyre des Horts, 2023). Il est important pour les employés que leur manager suive un objectif, une mission qui donne un sens à leur travail.

A l’heure actuelle, les travailleurs sont de plus en plus en quête de sens : “92 % des répondants dans une enquête menée en décembre 2021 se déclarent en quête de sens. Plus précisément, 50 % se posent des questions et 42 % ont déjà entrepris une transition professionnelle” (Besseyre des Horts, 2023, p. 34). On a toujours expliqué aux travailleurs « comment » faire leur travail

et pas ou très peu le “ pourquoi” faire ce travail. C'est d'ailleurs l'une des raisons les plus évidentes pour laquelle les start-ups attirent davantage les jeunes employés : il est en effet plus simple pour eux d'y retrouver leur ADN (Besseyre des Horts, 2023).

Ce même manager joue également un rôle d'animateur et de facilitateur pour ses employés, que ce soit pour des dialogues, des prises de décisions ou pour gérer les conflits. Il doit savoir communiquer efficacement d'autant plus avec le distanciel qui occupe désormais une place significative dans le monde du travail (Gril, 2023). Le manager de demain devra donc être un coach aux soft skills développées. Il devra développer son rôle et exercer sa fonction et ses responsabilités en conjuguant les attentes collectives et individuelles de son équipe.

- **Gérer des processus de travail :** plus les années passent, plus les travailleurs veulent de l'indépendance et des responsabilités. Le rôle du manager sera donc de moins en moins concentré sur certaines tâches notamment administratives et plus orienté vers le coaching (de Ridder et al., 2019). Il devra donc être capable de remettre constamment en question sa façon de fonctionner parallèlement aux tâches qui évoluent également avec le temps (de Ridder et al., 2019).
- **Gérer le changement :** curieusement, le changement est bien le seul aspect stable dans le monde du travail. La gestion du changement est et sera toujours de plus en plus cruciale. Ce phénomène s'est encore amplifié vu les évolutions auxquelles nous faisons face depuis ces dernières années : la digitalisation, les changements climatiques, les attentes des employés... (de Ridder et al., 2019). La capacité de s'adapter et de gérer le changement est donc primordiale notamment parce que le changement est une réelle source de conflit. Avec le temps, les organisations se sont complexifiées que ce soit au niveau hiérarchique, matriciel, digital... Ces changements représentent toujours une source d'incertitude pour les employés et ce, même si les entreprises sont ou cherchent à être accompagnées dans les changements qu'elles opèrent, d'où l'importance de ce rôle de gestionnaire du changement (Beretti, Litique & Wilbois-Lauzeral, 2021).
- **Être polyvalent :** la faculté du manager à s'adapter croît également avec le temps. Il fait en effet constamment face à de nouveaux projets, collaborateurs... Auparavant les choses étaient beaucoup plus stables, aujourd'hui la polyvalence du manager est nécessaire (de Ridder et al., 2019). Le manager se doit d'être polyvalent, aussi bien dans sa fonction que dans sa manière de s'informer sur tout ce qui se passe au sein de son organisation.

Cette section explique les responsabilités et activités principales du manager, mais son rôle ne se limite pas à celles-ci. En effet, comme expliqué précédemment, les compétences du manager sont en constante évolution. Le rôle du manager n'est pas statique, le devenir est d'ailleurs un processus dynamique (Delavallée, 2010).

### 1.2.2) Devenir manager : un processus dynamique

Devenir manager est un processus dynamique : on ne naît pas manager, on le devient. Auparavant, on pensait qu'un manager possédait certaines compétences pré-établies, aujourd'hui on part du principe qu'un manager doit être dynamique et que ce savoir est construit grâce à l'expérience (Delavallée, 2010). A l'heure actuelle, tout le monde peut être manager. En effet, au sein d'une même équipe, il peut y avoir 4 managers différents avec différents titres : manager, directeur, responsable, chef... Si un grand nombre d'individus possèdent ce titre, ce n'est pas pour autant qu'ils excellent dans ce rôle (de Chevigny, 2023).

Il existe forcément de moins bons managers, notamment parce que beaucoup d'entre eux ont été promus à la suite de bons résultats obtenus dans leur poste de production : devenir manager devient donc une suite logique (de Chevigny, 2023). Ce type de manager est compétent dans son métier mais pas nécessairement en tant que manager parce qu'être manager est un métier à part entière (de Chevigny, 2023).

Devenir manager est donc un processus dynamique continu de transformation à 3 dimensions :

- **La dimension culturelle** : cette dimension évoque le fait que le manager évolue dans un contexte culturel complexe qui est régi par de nombreuses normes, règles, valeurs, nationalités, besoins.... S'adapter à ces différences est une des nécessités pour devenir manager (Delavallée, 2010).
- **La dimension sociale** : qui s'apprécie dans la reconnaissance du manager par les autres. Parfois, c'est plutôt la perception que les autres ont qui fait que le statut conféré est reconnu et non l'inverse. C'est cette perception qui donne aussi un certain pouvoir au manager, sa légitimité et son autorité. L'autorité et la légitimité viennent de l'acceptation et de la reconnaissance de son rôle par les différentes parties de l'organisation (Delavallée, 2010).
- **La dimension psychologique** : être manager requiert aussi d'avoir des ressources psychologiques comme la confiance en soi, accepter ses propres limites, ... Il doit être capable de déléguer et de faire confiance sans se sentir menacé. C'est dans cette dimension que l'on observe la différence entre l'autorité légitime et le pouvoir (Delavallée, 2010). L'aspect « autorité légitime » fait appel au côté leader du manager tandis que celui du « pouvoir » fait penser à un autocrate, un maître tout puissant. Or, c'est via cette autorité légitime que le manager saura gérer au mieux les relations interpersonnelles et les conflits au sein d'une organisation (Delavallée, 2010).

Face à ces dimensions, le manager va évoluer, s'adapter et cela lui permettra d'améliorer ses compétences.

### 1.2.3) L'importance des soft skills et du leadership

Au sein des organisations post-modernes, le concept de manager reste encore flou. Les individus expriment même le besoin d'être gérés non pas par un manager mais un leader (Bouty & Montarges, 2023). Mais au fond, est ce qu'un leader n'est pas un manager et un manager forcément un leader ? (de Chevigny, 2023). Le débat historique entre leader et manager est d'ailleurs toujours d'actualité.

Aujourd'hui, le management et ses compétences ont clairement évolué et changé. Ces dernières sont maintenant de nature différente. Les responsables des ressources humaines admettent que les compétences nécessaires au management ne sont plus uniquement techniques : le savoir-être prend de plus en plus de place, on parle aujourd'hui de soft skills (Barth & Géniaux, 2010).

Bon nombre d'études comme Sharma 2009, ont montré l'importance des soft skills pour décrocher un emploi, évoluer dans celui-ci et évoluer avec succès. L'enseignement supérieur forme peu à ces compétences. Ces soft skills sont très importantes pour pouvoir transformer un problème en une opportunité (Barth & Géniaux, 2010). Le monde compliqué dans lequel nous évoluons entraîne également une évolution du rôle et de la fonction du manager. Cette évolution met en avant l'importance des aptitudes relationnelles et humaines de celui-ci, en d'autres termes, l'importance de ces soft skills (Barth & Géniaux, 2010).

Mais qu'entend-on par « soft skills » ? Selon le dictionnaire Oxford, les softs skills sont des « *attributs personnels qui permettent à quelqu'un d'interagir efficacement et harmonieusement avec d'autres personnes* » (CentraleSupélec, 2024, para. 2). Les soft skills s'opposent aux hard skills qui, elles, regroupent les compétences purement techniques et conventionnelles. De manière plus précise, « Les soft skills » se définissent comme les capacités à se « comporter et à être » compte-tenu de la situation.

Ces compétences comportementales constituent donc la partie visible de chaque personnalité et sont mobilisées différemment selon l'environnement de travail et la situation. En partie innées, elles peuvent aussi avoir été développées ou acquises dans la sphère extrascolaire, lors de pratiques artistiques ou sportives par exemple. » (cité par CentraleSupélec 2024, para. 4). Contrairement aux hard skills, ces soft skills ne sont pas déléguables à des robots, c'est d'ailleurs une bonne nouvelle pour les individus craignant la robotisation des emplois (Forbes, 2023).

Les soft skills, ce sont celles qui différencient un manager d'un bon manager. Une liste des 15 soft skills principales a d'ailleurs été créée par Jérôme Haorau et Julien Bouret (2020). Elle comprend par exemple la confiance, l'intelligence émotionnelle, la communication... (Mauléon et al, 2014, p97).

Dans cette liste de compétences, il faudrait ajouter le leadership, qui est une soft skills devenue aujourd'hui très importante (Pearson, 2023 décembre)).

En effet, face au changement permanent de la sphère professionnelle, pouvoir s'adapter et inspirer ses collaborateurs est devenu la clé du succès pour un manager et son entreprise. Aujourd'hui, les individus cherchent non pas un manager qui planifie et donne des ordres mais bien un leader qui peut les guider dans l'incertitude, les motiver et les aider à atteindre leurs objectifs (Bartleby, 2023).

Il est vrai qu'aujourd'hui le rôle du manager doit se diriger et évoluer vers le leadership que réclament les collaborateurs (Johnson, R. 2009 juin). Cette place du leadership dans le management est devenue prépondérante que ce soit pour gérer au quotidien une équipe, pour gérer les stratégies ou encore les objectifs, le manager doit inspirer, guider et pousser les individus à déployer tout leur potentiel (Johnson, R. 2009 juin).

Même si ce le rôle de manager et de leader ne sont pas les mêmes et qu'on utilise le rôle du leader pour remettre en question celui du manager, la concomitance des deux est pourtant essentielle pour une organisation et ses employés (Johnson, 2009 & Bartleby, 2023). Les managers qui utilisent leurs soft skills, dont celle du leadership, pourront bien souvent observer de nettes améliorations des performances de leurs équipes mais également de l'organisation dans son ensemble (Bartleby, 2023 et Johnson, 2009).

## *Faisons le point sur les nouvelles dynamiques du manager moderne*

- **Les responsabilités du manager moderne**

Afin d'approcher les nouveaux mouvements à l'œuvre dans le management, ce mémoire s'est appuyé sur les recherches de Robbins et ses collègues (2011), qui ont tenté d'expliquer le plus précisément possible le nouveau rôle du manager :

- **Planifier** : définir les résultats et les techniques pour les atteindre.
- **Organiser** : organiser les tâches et responsabilités et les répartir.
- **Commander** : coordonner et motiver les employés, contrôler les tâches et résoudre les conflits interpersonnels.
- **Diriger** : garantir l'obtention des résultats prévus.

Ces responsabilités ont toutes le même but : atteindre ceux de l'entreprise.

Un article intitulé "Le métier de manager en transformation : une démarche proactive" définit le manager moderne selon trois angles : savoir-faire, savoir-être, et savoir (de Ridder et al., 2019). À la suite d'entretiens réalisés dans le cadre de cet article, quatre fonctions clés pour le manager de demain ont été identifiées :

1. **Gérer une équipe** : le manager doit être à l'écoute des membres de son équipe pour pouvoir les motiver, les aider à avoir un équilibre entre vie privée/professionnelle, aider leur développement de carrière et donner du sens à leur management.
2. **Gérer des processus de travail** : le manager ne doit pas craindre de remettre en question les méthodes de travail utilisées et privilégier le coaching de son personnel plutôt que de le faire simplement exécuter des tâches.
3. **Gérer le changement** : le manager doit être capable de s'adapter constamment aux changements et aux attentes de ses employés, afin notamment de gérer les conflits liés aux incertitudes du changement.
4. **Être polyvalent** : le manager doit s'adapter aux nouveaux projets et collaborateurs et être informé de tout ce qui se passe dans l'organisation.

Grâce à cet article, nous pouvons observer les évolutions liées au rôle du manager.

- **Devenir manager : un processus dynamique**

Devenir manager est un processus dynamique. Il s'agit d'un rôle qui se développe grâce à l'expérience (Delavallée, 2010). Ce processus englobe trois dimensions :

- **Dimension culturelle** : adaptation aux normes, valeurs et besoins variés d'un contexte culturel complexe.
- **Dimension sociale** : reconnaissance du statut de manager par les autres, légitimité et autorité dérivées de cette reconnaissance.
- **Dimension psychologique** : confiance en soi, acceptation des limites personnelles, capacité à déléguer et à faire confiance.

Ces dimensions font que le manager développe en permanence ses compétences et s'adapte aux changements liés au monde dans lequel il évolue.

- **La pertinence des soft skills et du leadership**

Dans le milieu professionnel moderne, le rôle du manager tend davantage vers celui du leader (Barth & Géniaux, 2010). Le leader possède des soft skills qui lui permettent d'interagir efficacement avec son personnel. Ces soft skills reprennent la confiance, l'intelligence émotionnelle, l'empathie et bien d'autres encore (Mauléon et al., 2014). Les jeunes travailleurs attendent de leur manager qu'il puisse les inspirer, les « leader » au quotidien et face à l'incertitude, ils ont besoin que leur manager les motive et donne du sens à leur travail (Johnson, 2009). Ce leadership est devenu une des clés vers la performance.

Après avoir exploré les principales responsabilités qu'engendre le rôle de manager ainsi que l'évolution de celui-ci à travers le temps, il est maintenant temps de s'intéresser à la section suivante. Cette section est consacrée à un phénomène faisant partie intégrante de la vie d'un manager comme vu précédemment.

## 1.3) Le conflit

### 1.3.1) Définir le conflit, un conflit en soi

Tout comme le terme “management”, le terme « conflit » est aussi très difficile à définir. En effet, il existe un nombre incalculable de définitions du mot “conflit”, mais elles sont souvent soit trop larges soit trop restreintes. L’analyse des conflits est un conflit en soi étant donné que toutes les études donnent des explications tantôt convergentes, tantôt divergentes.

Selon le dictionnaire Larousse, le conflit est une “violente opposition de sentiments, d’opinions, d’intérêts” (Larousse, n. d.). Dire que cette définition est incorrecte serait erroné mais néanmoins il faut y apporter des nuances. Et c’est là que se trouve toute la complexité pour définir le concept. Il est accompagné de tellement de nuances qu’une seule définition ne suffirait pas. En lisant cette définition du Larousse, on associe directement le conflit à une forme de violence, or la violence n’est pas le conflit mais une des conséquences du conflit. En effet, les individus et la littérature ont souvent tendance à associer le conflit à la bagarre, à quelque chose de violent, mais comme dit précédemment, le conflit ne se résume pas aux altercations ou à la violence mais aussi à une situation ou un événement en amont qui peut le provoquer (Cristallini, 2021).

Une autre définition vient du livre “Manager le conflit” qui définit le conflit comme un “antagonisme, opposition de sentiments, d’opinions entre des personnes ou des groupes”. (Jamar & Body, 2020, p18). Encore une fois, cette définition n’est pas fausse, mais on comprend que le conflit se passe automatiquement entre 2 personnes minimum. Or, il existe bon nombre de conflits que nous vivons avec nous-mêmes. Prenons l’exemple de Sarah, 23 ans (exemple fictif). Celle-ci termine ses études à l’université et après son stage, on lui a proposé un CDI. Au même moment, une autre entreprise intéressée par les compétences de Sarah lui a également fait une offre d’emploi intéressante. En d’autres termes, Sarah est face à un dilemme : choisir entre sa zone de confort, à savoir l’entreprise de stage dans laquelle elle a pu faire ses preuves et dans laquelle elle est déjà à l’aise avec ses collègues et ses tâches...ou bien choisir un nouveau travail, de nouvelles responsabilités et un grand pas vers l’inconnu. L’exemple montre que le simple fait, pour un individu, de devoir faire un choix entre deux options, autrement dit choisir, le fait d’être face à un dilemme engendre un conflit interne. Or la définition tirée du livre “La boîte à outil de la gestion de conflit” ne prend pas en compte cet aspect.

Un autre livre “Mettre fin à tous les conflits” propose un point de vue plus large. Selon ses auteurs, un conflit est en fait : “ce qui aurait dû se produire, ou ne pas se produire” (Cristallini, 2021, p.37). En d’autres termes, c’est un jugement de valeur qu’un individu attribue à un événement, c’est le fait de refuser qu’une réalité se soit produite. Le conflit, si on l’examine à la racine, est une attente qui n’est pas satisfaite et donc qui crée une tension (Cristallini, 2021) et si cette tension n’est pas gérée correctement, elle entraînera une escalade du conflit.

Voici quelques exemples (fictifs) qui montrent que le conflit est partout et constant pour l’Être Humain : si le réveil ne sonne pas, il s’agit d’un conflit. Si la machine à laver n’a pas tourné, c’est un conflit, ...si les voisins font la fête et du bruit jusque 5h du matin, c’est un conflit... Tous les jours, nous faisons face à un bon nombre de conflits : ceux que nous créons, que nous entretenons, que nous subissons, que nous voyons... Les individus vivent entourés d’un éventail de conflits, des conflits anodins, grands, forts, permanents, insolites (Cristallini, 2021).

Le conflit c’est “être en opposition les uns les autres” (Digvijaysinh, 2013, p.7). Une nouvelle fois, cette définition est correcte mais manque de précision. Le terme opposition fait penser à quelque chose de négatif alors que pour beaucoup de théoriciens, le conflit n’est pas quelque chose de mauvais ou à éviter à tout prix. C’est un phénomène qui, selon Marx et ses adeptes, pousse au changement (cité par Digvijaysinh, 2013).

Dans ce travail, le conflit sera plutôt défini de la façon suivante, selon ma revue de littérature.

Un conflit, qu'il apparaisse entre des individus, des groupes ou envers soi-même, présente un antagonisme, une opposition d'intérêts, d'opinions ou de visions provoquant des émotions. La gestion de ce conflit peut soit encourager la performance et le changement soit conduire à une escalade de ce conflit.

Cette définition semble adaptée et assez complète parce qu'elle met en avant les différentes nuances du conflit.

- Le désaccord, l'opposition ;
- Les personnes touchées par le conflit ;
- La prise en compte de la violence comme une potentielle conséquence et pas une fin en soi ;
- Les conséquences positives que le conflit peut amener ;
- Les émotions inhérentes au conflit.

### 1.3.2) Les différents types de conflits

Il existe en effet 8 types de conflits : le conflit d'intérêt et rivalité, de pouvoir, identitaire, territorial, de relation, cognitif, affectif et culturel (Marc & Picard, 2015)

- a. **Conflit d'intérêts et rivalités** : ce sont les conflits les plus courants. Ils apparaissent entre des acteurs différents qui ont des intérêts divergents. Si leurs intérêts sont divergents, chaque partie essayera de tirer son gain individuel, ce qui peut être un déclencheur de conflit. On peut donc associer ce conflit à une lutte pour posséder un bien, une ressource qu'elle soit symbolique ou matérielle (Marc & Picard, 2015).
- b. **Conflit de pouvoir** : ce type de conflit est souvent à la base d'un conflit d'intérêts. Chaque partie va essayer de viser ses intérêts ce qui installe une tension et pression entre elles. Un rapport de force est donc à la base de ce conflit. Le rapport de force (pouvoir) que ce soit au sein d'une famille, d'une école, d'une entreprise... constitue donc une partie importante des relations humaines (Marc & Picard, 2015).
- c. **Conflit identitaire** : l'identité est un concept compliqué. C'est ce qui fait d'un individu un être unique. En revanche, en nous attribuant des étiquettes, cela nous rallie à des catégories qui elles-mêmes nous rallient à des individus de la même catégorie. Notre identité se forme donc à travers notre rapport aux autres, leurs regards et les interactions que l'on vit. Les relations affectives sont d'ailleurs directement reliées à des questions identitaires comme le besoin de reconnaissance, de marquer son territoire... (Picard, 2008).
- d. **Conflit territorial** : le territoire est à la fois concret et symbolique, et souvent cause de conflit. Voici différentes formes de territoires (Picard, 2008):
  - ⇒ **L'espace personnel** : celui directement autour de nous. Si un individu y rentre sans y être invité, cela peut être perçu comme une violation de l'espace privé.
  - ⇒ **Le lieu d'autorité** : il s'agit du lieu où l'on exerce un certain pouvoir, par exemple une chambre, un bureau...
  - ⇒ **Les possessions personnelles** : ce sont des objets qui, à nos yeux, sont perçus comme personnels, par exemple sa brosse à dents, son parfum, mais aussi une agrafeuse au bureau avec ses initiales, ...
  - ⇒ **L'intimité** : ce champ est plus vaste. Il comprend les pensées, les sentiments. C'est le jardin secret d'un individu.

Le territoire forge aussi l'identité d'un individu. Le protéger revient donc à protéger son identité et contrôler les accès à celui-ci. Mais pourquoi défendre son territoire ? (Picard, 2008).

- ⇒ **Conservation de l'image** : les lieux privés permettent de se reposer et se préparer son image.
- ⇒ **Définition des frontières de son identité** : cela permet de distinguer les personnes extérieures à son territoire.
- ⇒ **Conservation des attributs de l'identité** : il faut conserver et protéger son image avec des objets et des relations qui représentent son identité.
- ⇒ **Contrôle de la vie privée** : faire le tri dans son entourage pour savoir à qui on peut ou pas se confier.

Malheureusement, défendre son territoire peut entraîner des conflits si par exemple un individu dépasse les limites territoriales d'un autre (Picard, 2008).

La défense de territoire peut entraîner une prise de distance entre un individu et les autres pour essayer de se protéger, ce qui pourra lui être reproché. Un individu peut aussi se "cacher" afin de masquer ses faiblesses, ses pensées... ce qui peut faire penser que l'individu manque de transparence vis à vis des autres (Picard, 2008).

- e. Conflit de relation** : tous les conflits sont de nature relationnelle mais certains nécessitent une définition ou une gestion de relation (Marc & Picard, 2015). Il est nécessaire pour les parties d'être en accord sur la définition de leur relation afin que celle-ci soit harmonieuse, quel que soit son type : hiérarchique, familiale, amoureuse... Si la relation n'est pas harmonieuse, chaque partie essayera d'imposer sa vision des choses (Marc & Picard, 2015). Dans une relation, il y a de la communication et il faut gérer des attentes, des envies parfois contradictoires. Communiquer et gérer les autres au travers des relations est d'autant plus conflictuel que les sentiments et les émotions sont fortes au sein de la relation (Marc & Picard, 2015).
- f. Conflit cognitif** : l'interprétation qu'un individu se fait de la réalité est porteuse de conflit. Chacun a sa propre vision et représentation de la réalité et si un autre individu ne les partage pas, cela peut causer une certaine incompréhension (Marc & Picard, 2015). Les individus essaient souvent d'imposer leur réalité et parfois de façon assez violente. Si cela se passe souvent de façon violente, c'est parce que ce type de conflit remet en question nos valeurs, nos identités (Marc & Picard, 2015).
- g. Conflit affectif** : l'amour, la haine, le désespoir, l'envie, la honte, la fierté, la joie, la peine, l'attriance, la peur... entraînent des ressentiments entre les individus, les couples, les amitiés, les relations au travail (Marc & Picard, 2015). Ce type de conflit est souvent généré par le besoin constant des individus de se justifier sur leurs émotions, leurs sentiments... Les sentiments n'étant pas forcément positifs, ils créent des frustrations profondes chez l'individu (Marc & Picard, 2015).
- h. Conflit culturel** : une série de facteurs forgent la culture d'un individu, le monde, les pensées, les valeurs, les éducations, les nationalités... Et tout cela est partagé avec l'entourage de celui-ci (Marc & Picard, 2015). Si deux individus ayant une culture différente se rencontrent, il y aura certainement un "choc culturel" qui peut, dans le pire des cas, entraîner des comportements comme le racisme, l'homophobie, la xénophobie et bien d'autres encore (Marc & Picard, 2015). De plus, une culture existe rarement seule, elle est souvent accompagnée de sous-cultures, et de sous-sous-cultures... ce qui entraîne une multiplication de conflits possibles (Marc & Picard, 2015).

### 1.3.3) L'envergure d'un conflit

Enfin, un conflit peut aussi se caractériser par sa taille. Il existe des conflits simples ou complexes.

Un conflit simple est un conflit qui comprend 2 parties prenantes impliquées dans le conflit qui sont clairement identifiées et les interlocuteurs de ce conflit sont inférieurs à 10 (Beretti et al, 2021).

Un conflit complexe, lui, comprend au moins 3 parties prenantes. En revanche, celles-ci ne sont pas toujours clairement identifiées et il y a plus de 10 interlocuteurs dans le conflit (Beretti et al, 2021).

### 1.3.4) L'escalade du conflit

Glasl Friederich est expert en médiation. Il a créé un modèle expliquant les différents stades de l'escalade d'un conflit. Ce modèle permet de comprendre pourquoi certains conflits semblent si complexes et fastidieux à résoudre. Il est composé de 3 niveaux, eux-mêmes composés de 3 sous-niveaux (Kerdraon, 2023). De ce fait, comprendre le stade du conflit permet forcément de mieux l'appréhender, le comprendre et le gérer (Kerdraon, 2023, Salzer & Stimec, 2019).

- **Le niveau 1** est le niveau où l'opposition est rationnelle et relativement contrôlée. Ce niveau comporte les sous-niveaux de 1 à 3. Au sein de ce niveau, il est encore possible pour les parties prenantes de se retirer du conflit sans désagrément ou dommage et même avec une situation dégageant un profit, une situation gagnant-gagnant (K Kerdraon, 2023, Salzer & Stimec, 2019)
- **Le niveau 2** est le niveau où la tension se focalise sur la relation. Ce niveau comporte lui les sous-niveaux de 4 à 6. L'objet initial du conflit est mis de côté et le conflit se concentrera davantage sur les relations entre les 2 parties prenantes. Il sera difficile à ce stade pour les 2 parties prenantes de sortir gagnantes de ce conflit. Au moins une des deux parties se verra perdre quelque chose (Kerdraon, 2023, Salzer & Stimec, 2019).
- **Le niveau 3** est le niveau de la confrontation destructrice. Ce niveau 3 comporte les sous-niveaux de 7 à 9. A ce stade, le conflit mène à la perte des deux parties prenantes. Il est presque certain qu'il y aura des pertes des deux côtés et des comportements de destruction de part et d'autre, ce qui mène forcément à une destruction mutuelle (Kerdraon, 2023, Salzer & Stimec, 2019).

## *Faisons le point sur le conflit*

- **Définir le conflit (en se basant sur les différents auteurs repris dans ce travail)**

Définir le conflit n'est pas une tâche facile. En effet, le terme a de nombreuses définitions qui ne sont parfois pas toutes en adéquation. Dans le cadre de ce mémoire, le conflit sera défini comme tel : qu'il apparaisse entre des individus, des groupes ou envers soi-même, un conflit présente un antagonisme, une opposition d'intérêts, d'opinions ou de visions provoquant des émotions. La gestion de ce conflit peut soit encourager la performance et le changement soit conduire à une escalade de ce conflit.

- **Les différents types de conflits**

- Conflit d'intérêts et rivalités** : lutte pour des ressources matérielles ou symboliques entre différentes parties.
- Conflit de pouvoir** : lutte de pouvoir entre les parties.
- Conflit identitaire** : lié à la défense de son identité.
- Conflit territorial** : conflits sur l'espace personnel, les possessions, et l'intimité.
- Conflit de relation** : gestion des attentes et des relations dans divers contextes (familial, amoureux, professionnel).
- Conflit cognitif** : différentes interprétations de la réalité et des valeurs.
- Conflit affectif** : découlant des émotions et des sentiments.
- Conflit culturel** : divergences culturelles entraînant des comportements parfois discriminatoires.

- **L'envergure d'un conflit**

**Conflit simple** : implique deux parties prenantes clairement identifiées et moins de 10 interlocuteurs.

**Conflit complexe** : implique au moins trois parties prenantes, souvent non clairement identifiées, et plus de 10 interlocuteurs.

- **L'escalade du conflit**

**Glasl Friedrich propose un modèle d'escalade en trois niveaux :**

- **Niveau 1** : opposition rationnelle contrôlée, résolution encore possible (sous-niveaux 1 à 3).
- **Niveau 2** : tension focalisée sur la relation, difficile de sortir gagnant-gagnant (sous-niveaux 4 à 6).
- **Niveau 3** : confrontation destructrice, pertes inévitables pour les deux parties (sous-niveaux 7 à 9).

Comprendre ces stades permet de mieux appréhender et gérer les conflits.

Si le conflit est généralement le résultat d'interactions, il est donc normal que celui-ci soit inhérent au travail. Les individus devant travailler ensemble sont constamment en interactions les uns avec les autres. Le travail est donc un nid à conflits. D'où, l'importance d'en comprendre les raisons. La section suivante sera dès lors dédiée à comprendre l'inévitabilité des conflits au travail.

## 1.4) L'inévitabilité des conflits au travail

### 1.4.1) Pourquoi le conflit est-il inhérent au travail ?

Si les conflits existent partout et sont constants, ils le sont également au travail et donc au sein de l'organisation. Beaucoup de théoriciens affirment que le conflit est inhérent au travail (Digvijaysinh, 2013, Faulx, Delvaux, & Manfredini, 2007). Pour certaines raisons, l'organisation est un lieu de conflits. Comme déjà expliqué, le conflit peut se dévoiler de nombreuses manières via des comportements négatifs, des agressions verbales ou non verbales, de la compétition... Le conflit au travail est souvent associé à un désaccord, des intérêts contraires entre 2 parties (Digvijaysinh, 2013). L'auteur de l'article “Conflict and conflict management”, décrit le conflit au travail comme “Un comportement qui compromet l'atteinte des objectifs d'un autre individu. C'est donc une contradiction basée sur des objectifs personnels/professionnels” (Digvijaysinh, 2013).

### 1.4.2) Un lieu d'antagonismes

La raison principale qui explique qu'il n'y a pas de travail sans conflit est le fait que l'organisation est un lieu d'interactions et d'antagonismes (Alexandre-Bailly, et al, 2022). Au sein de l'organisation, on distingue généralement 4 antagonismes principaux : les antagonismes d'intérêts, de missions, d'opinions et de valeurs.

Les **antagonismes d'intérêts** sont assez fréquents. Ceux-ci opposent les intérêts de différents acteurs. Ces intérêts peuvent être symboliques ou matériels (Alexandre-Bailly et al, 2022). Par exemple, si un employé demande une augmentation de salaire pour arriver à payer son loyer, il s'agit d'un intérêt matériel. En revanche, s'il désire une augmentation pour bénéficier d'une reconnaissance de son travail, il s'agit d'un intérêt symbolique. Cette opposition d'intérêts peut avoir lieu aussi bien entre les employés et le patronat qu'entre employés (Alexandre-Bailly et al, 2022).

Si par exemple un patron veut utiliser des ressources financières afin de faire une campagne marketing, cela pourrait compromettre le besoin d'un employé d'obtenir son bonus. On peut voir ici qu'il s'agit donc bien d'un antagonisme d'intérêts. Entre deux employés, par exemple, s'ils veulent tous les deux obtenir une promotion mais qu'il n'y a qu'un seul poste disponible, dans ce cas, l'intérêt d'un des deux employés sera mis de côté. Chaque individu a tendance à agir selon ses intérêts et c'est là qu'on observe l'antagonisme qui peut mener au conflit.

Les **antagonismes de missions** sont présents dans chaque action entreprise au sein de l'organisation. Ces missions sont très souvent composées de dilemmes et de tensions, souvent exacerbées par l'organisation (Alexandre-Bailly et al, 2022). En effet, une mission s'accompagne généralement de contraintes (de temps, d'argent, de place...), ce qui augmente le risque de tensions et donc de conflits. Les missions sont variées, nombreuses et impliquent souvent une ou plusieurs personnes (Alexandre-Bailly et al, 2022).

Il existe d'ailleurs 2 types de missions : les missions communes qui sont généralement plus compliquées à satisfaire parce que chaque individu aura pour objectif de faire passer ses propres intérêts avant ceux des autres, malgré le but commun (cité par Alexandre-Bailly et al, 2022). Ensuite, il y a les missions différentes qui sont, elles, plus simples à satisfaire vu que chaque partie aura son propre objectif à atteindre (cité par Alexandre-Bailly et al, 2022). En revanche, dans chaque type de mission peut naître la compétition et donc la tension et potentiellement le conflit.

Il existe également des **antagonismes d'opinions**. Ceux-ci résultent de “différences de mécanismes cognitifs et de tempéraments” (Alexandre-Bailly et al, 2022) des individus. Ce type d'antagonisme peut apparaître simplement à la suite de divergences de perceptions, d'avis, de jugements, de visions... En effet, chaque individu analyse les situations en fonction de facteurs qui lui sont propres : son expérience, ses valeurs, son éducation... En d'autres termes, les différentes façons d'agir et de réagir des individus représentent un antagonisme d'opinions, qui est une source de tension et de conflit (Alexandre-Bailly et al, 2022).

Contrairement aux antagonismes d'intérêts et de missions, les antagonismes d'opinions sont directement liés aux interprétations et pensées personnelles. Ce type d'antagonismes est plus compliqué à identifier parce qu'ils relèvent de facteurs personnels (Alexandre-Bailly et al, 2022).

Enfin, même si des individus travaillent ensemble pour une mission commune, il peut y avoir néanmoins des **antagonismes de valeurs** dans l'organisation et au sein des individus (Alexandre-Bailly et al, 2022). En effet, ce n'est pas parce que des individus partagent un objectif commun qu'ils partagent les mêmes valeurs. Il est rare que tous les individus adhèrent aux mêmes valeurs et si c'était le cas, il serait rare qu'elles ne soient jamais remises en question (Alexandre-Bailly et al, 2022).

### 1.4.3) Les différentes formes de conflits

Le conflit n'est pas uniforme. En effet, en fonction de ses acteurs, de ses causes, de ses racines, ..., il prendra différentes formes.

La littérature a permis d'identifier 5 formes principales de conflit au sein d'une organisation :

**Le conflit intra-groupe**, cette forme de conflit va apparaître au sein d'un même groupe. « Un groupe désigne un ensemble d'individus rassemblés autour d'intérêts, d'objectifs, ou de caractéristiques communes, interagissant les uns avec les autres selon certaines normes ou règles établies » (Le dictionnaire, s. d). Un groupe peut donc être une famille, un groupe de musique, un groupe d'amis, un groupe de lecture, les Alcooliques Anonymes... Au sein d'une entreprise, il existe un groupe, l'entreprise et plusieurs sous-groupes, liés par des missions, des objectifs, des relations, des opinions... Un conflit intragroupe est donc un conflit qui apparaît au sein d'un même groupe (Jamar, Body, 2020 & Digvijaysinh, 2013).

Exemple fictif : Jules, Achille, Manon et France forment un groupe dans le but de créer une nouvelle campagne marketing au sein de l'entreprise ABC. Néanmoins pour la campagne, Jules et Manon pensent qu'il serait mieux d'utiliser une affiche de publicité sobre et minimaliste à l'image de l'entreprise. A l'inverse, Achille et France pensent qu'il est important pour une campagne de marketing de sortir des sentiers battus et créer une campagne colorée et peu ordinaire. Malgré leur objectif commun, il existe des conflits quant à la façon d'atteindre cet objectif au sein d'un même groupe.

**Le conflit inter-groupe** : il s'agit d'un désaccord, une opposition qui apparaît entre deux groupes différents (Jamar, Body, 2020 & Digvijaysinh, 2013). Comme expliqué précédemment, il y a des groupes où ce type de conflit peut apparaître entre 2 familles, entre 2 ou plusieurs groupes d'amis, entre 3 troupes de théâtre... Dans le contexte de l'organisation, un département est un groupe, un projet est un groupe, un comité également, ... Il y a donc un conflit inter-groupe si au moins 2 groupes se retrouvent face à une opposition qui résulte souvent d'intérêts divergents.

Exemple fictif : Jules, Achille, Manon et France sont donc en train de travailler sur une nouvelle campagne publicitaire pour l'entreprise ABC. Après s'être mis d'accord sur un bon nombre de points, ils se rendent compte que pour créer une campagne de qualité, il va falloir augmenter le budget de 7000 euros. Ils vont demander au département "Finances" s'ils veulent bien leur accorder cette somme. Ce département affirme que l'entreprise n'a pas le budget demandé et donc qu'il ne sera pas possible de l'octroyer. Un conflit intergroupe apparaît dans cette situation suite à l'opposition entre les deux départements, quant à leurs propres intérêts.

**Le conflit inter-organisationnel** est un conflit qui apparaît entre deux organisations (Digvijaysinh, 2013). Les organisations ne peuvent pas entrer en conflit, ce sont donc les membres de cette organisation qui entrent en conflit avec les membres d'une autre, au nom de leur propre organisation. Cette forme de conflit entraîne une hausse de la compétition entre les organisations impliquées dans le conflit (Digvijaysinh, 2013).

Un très bon exemple de conflit inter-organisationnel est le conflit entre Boeing et Airbus qui est d'ailleurs le conflit le plus long de l'Organisation Mondiale du Commerce (Douanes & droits indirects

s.d & Louis, 2019). Ce conflit est un conflit opposant deux géants de l'aéronautique. En 2004, le PDG de Boeing accuse Airbus d'avoir accès à des subventions injustement attribuées. Face à cette situation, les USA ont déposé plainte contre Airbus et de son côté, l'Union Européenne a introduit une plainte contre Boeing (Douanes & droits indirects s.d & Louis, 2019). Ces plaintes ont été déposées devant l'Organisation Mondiale du Commerce. Ce fut le début d'un conflit international d'une immense envergure. Ce conflit opposant 2 organisations a impliqué en outre d'autres organismes tel que l'OMC, les pays concernés... (Douanes & droits indirects s.d & Louis, 2019). On peut donc clairement le qualifier de conflit inter-organisationnel.

**Le conflit intrapersonnel.** Ce conflit se passe à l'intérieur d'une personne, il est personnel. En revanche, même si ce conflit est interne et personnel, il entraîne néanmoins des conséquences au sein de l'organisation. Cette forme de conflit résulte souvent d'une divergence entre ce que l'individu veut ou peut faire et ce qu'il doit réellement faire. Il peut advenir également lorsque l'individu se trouve face à un dilemme (2 choix incompatibles) (Larousse. s. d). Cette forme de conflit étant interne à l'individu est assez complexe à déceler. (Jamar, Body, 2020 & Digvijaysinh, 2013).

Exemple fictif : Jacques reçoit une promotion qui va lui permettre d'évoluer au sein de l'entreprise et également de gagner un salaire plus élevé. Néanmoins, cette promotion de poste va lui prendre beaucoup de temps et d'énergie supplémentaires, temps et énergie qu'il ne pourra plus consacrer à sa famille. Jacques se retrouve dans une situation où il doit faire face à un dilemme, soit augmenter ses compétences et son salaire et passer moins de temps avec sa famille, soit rester à son poste actuel et consacrer toujours autant de temps à sa famille. Ce choix lui tenant fortement à cœur, il arrive souvent un peu confus au travail, passe son temps à réfléchir à la proposition et donc se concentre moins sur ses tâches, ce qui risque d'impacter ses résultats.

Ensuite, il y a **le conflit interpersonnel**. Cette forme de conflit sera expliquée plus en profondeur dans la section suivante. Mais brièvement, le conflit interpersonnel est une opposition qui concerne au minimum deux personnes. Ce conflit peut être simple ou complexe et il résulte d'un élément essentiel : les interactions humaines. L'entreprise étant un lieu d'interactions, il est logique que les conflits interpersonnels existent et se développent partout au sein de l'organisation (Jamar, Body, 2020 & Digvijaysinh, 2013). Le conflit naît donc d'une divergence vécue entre au moins 2 personnes au sein d'une organisation.

Si on se réfère aux types de conflits précédents, il est important de noter que le conflit interpersonnel peut donc se doubler :

- Un conflit intrapersonnel : en effet, le conflit intrapersonnel génère généralement des conséquences au sein de l'équipe suite au comportement de l'individu subissant un conflit interne.
- Un conflit intra-groupe : un conflit qui apparaît dans un groupe est un conflit interpersonnel si ce groupe fait partie d'une organisation (ex : au sein d'un même département).
- Un conflit inter-groupe : Un conflit qui apparaît entre 2 groupes d'une même organisation peut également être qualifié d'interpersonnel.

Ce mémoire portera donc sur le conflit interpersonnel, qui est une sorte de conflit souche comprenant également les conflits inter et intra-groupe ainsi que les conflits intrapersonnels.

## *Faisons le point sur l'inévitabilité du conflit*

- **Pourquoi le conflit est inhérent au travail ?**

Les conflits sont omniprésents et constants, y compris au travail. De nombreux théoriciens (Digvijaysinh, 2013; Faulx, Delvaux, & Manfredini, 2007) affirment que le conflit est inhérent au travail.

- **Un lieu d'antagonismes**

Le travail est un lieu d'échanges et d'oppositions (Alexandre-Bailly et al, 2022). Quatre principaux types d'antagonismes existent :

**Antagonismes d'intérêts** : conflits fréquents entre les intérêts des individus.

**Antagonismes de missions** : conflits souvent amplifiés par des contraintes organisationnelles, apparaissent souvent dans des missions et des tâches.

**Antagonismes d'opinions** : résultats de différences de pensées et d'opinions.

**Antagonismes de valeurs** : résultats de divergences à propos de valeurs non partagées.

- **Les différentes formes de conflit**

Il existe cinq formes principales de conflits au sein d'une organisation :

**Conflit intra-groupe** : apparaît au sein d'un même groupe.

**Conflit inter-groupe** : survient entre deux groupes différents au sein de l'organisation (par exemple : désaccord entre deux départements sur le budget).

**Conflit inter-organisationnel** : implique deux organisations distinctes (par exemple Boeing et Airbus).

**Conflit intrapersonnel** : conflit interne à une personne.

**Conflit interpersonnel** : opposition entre au moins deux personnes, conflit souvent basé sur des interactions humaines.

## 1.5) Le conflit interpersonnel

Les sections précédentes ont mis en évidence plusieurs dimensions du conflit :

- Le conflit est inhérent à l'organisation ;
- Le conflit résulte d'interactions humaines ;
- Il peut prendre plusieurs formes.

Comme expliqué précédemment, ce mémoire traitera du conflit interpersonnel, étant la forme de conflit la plus fréquente car elle peut exister de manière isolée mais également être combinée à d'autres formes de conflit.

Rappelons les bases du conflit interpersonnel précédemment citées. Il s'agit d'un conflit résultant de l'interaction entre deux personnes qui généralement naît de divergences. (Jamar, Body, 2020 & Digvijaysinh, 2013).

### 1.5.1) La définition du conflit interpersonnel

Avant de se pencher sur la définition, il est important de se rappeler l'importance du terme « interpersonnel ».

En effet, le conflit ne peut se dérouler qu'entre des acteurs humains, autrement dit, une organisation n'est pas à la source de conflits interpersonnels mais ce sont bien les membres de cette organisation qui en sont à l'origine. Un individu ne peut donc pas entrer en conflit avec une organisation (Jamar & Body, 2020).

Le conflit interpersonnel comprend 4 différents éléments : un individu ou un groupe d'individus, au minimum 2 charges émotionnelles (positives ou négatives), au minimum 2 opinions divergentes et enfin une opposition entre eux (Jamar & Body, 2020). Cette explication confirme le fait qu'un conflit avec une organisation n'est pas possible vu qu'elle n'est pas dotée d'émotions.

L'école de Palo Alto nous livre, en 1950, une définition du conflit interpersonnel : "Situations d'interactions entre plusieurs personnes désignées comme posant problème et conflictuelles par au moins un des interlocuteurs" (Brasseur, 2022, p.17). Néanmoins, cette définition bien que correcte pourrait être plus nuancée et précise. Voici une définition qui synthétise mieux ce concept :

*“Un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives par la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts” (Brasseur, 2022, p.17-18).*

Cette définition sera utilisée dans le cadre de ce mémoire parce qu'elle prend en compte des concepts essentiels à la notion de conflit et de conflit interpersonnel, à savoir :

- **Un processus dynamique :** le conflit, à fortiori le conflit interpersonnel, est par définition un concept dynamique. Il est inscrit dans la durée et se nourrit avec le temps. En effet, même si un conflit interpersonnel peut être relativement court, il est loin d'être statique. Il est influencé par des visions, des perceptions, des avis, des actes, des comportements... De plus, comme expliqué précédemment dans le chapitre consacré à l'escalade de conflit de Friedrich Glasl, le conflit évolue avec le temps (Bonnelle, 2016).

- **Des parties interdépendantes** : le concept de parties interdépendantes est également central. Si le conflit naît d'interactions, il est certain que des individus interdépendants interagissent davantage que des individus indépendants. Les individus au-delà d'être interdépendants sont également dépendants de leur organisation que ce soit pour des consignes, des normes, un cadre, une culture, un salaire, une sécurité de l'emploi...
- **Réactions émotionnelles** : alors que la définition de l'école de Palo Alto parle de situations posant un problème, elle ne mentionne pas nommément la notion d'émotions (Université de Genève, 2014). Or, les émotions sont inhérentes au conflit, comme cité précédemment : un conflit contient au moins 2 charges émotionnelles. Il est donc normal que le concept d'émotion apparaisse dans la définition. Le conflit, et tout l'engrenage qui l'amplifie, provoque un grand nombre d'émotions comme la colère, la vengeance, le dégoût, la satisfaction, l'humiliation, la souffrance... (Université de Genève, 2014).

### 1.5.2) Les types de conflit interpersonnel

Après avoir éclairci la notion de conflit interpersonnel, il faut appréhender cette forme de conflit via les types de conflits qu'il peut produire. On distingue 2 types de conflits principaux : les conflits de tâches et les conflits de relation. Ces conflits comprennent eux-mêmes d'autres sous types de conflits.

#### 1.5.2.1) Le conflit de tâches

Il fait référence aux divergences de visions aussi bien sur les techniques pour atteindre un objectif que sur l'objectif en lui-même (Dine, S. 2008, mars). Autrement dit, le conflit de tâches est un conflit sur « ce que je fais » (Beretti et al, 2021). Ce type de conflit est néanmoins sain et bon s'il est bien géré et s'il apparaît modérément parce qu'il permet une remise en question du travail effectué et des améliorations ou des modifications si nécessaire (Beretti et al, 2021).

Dans le conflit de tâches, il existe 2 sous-types de conflits : le conflit de processus et le conflit de finalité.

- Un **conflit sur le processus** explique un conflit entre 2 parties qui partagent le même objectif mais qui ont des façons différentes de l'atteindre. Ils sont souvent plus négatifs et difficiles à gérer parce qu'ils divisent (Dine, 2008). Autrement dit, il s'agit d'un conflit sur « Comment je fais mon travail », d'un conflit qui porte sur le « *Comment* » (Beretti et al, 2021). Or, la façon d'arriver à cet objectif est également primordiale, elle représente une part de l'identité d'une organisation et de ses membres. Faire naître un conflit sur la méthode peut donc également faire apparaître un conflit relationnel, si l'une des parties sent son identité remise en question. On entend par là que l'aspect « on a toujours fait comme ça » est propice au conflit de méthode si quelqu'un décide un jour de challenger ces méthodes. La résolution de ce type de conflit se fait si l'une des deux parties accepte la méthode de l'autre ou bien si elles arrivent à trouver une solution équilibrée entre tradition et innovation (Jamar & Body, 2020).
- Un **conflit de finalité**, lui, est basé sur des parties ayant des objectifs divergents, mais si le management concilie ces différences, cela peut mener à une entente et de potentiels progrès (Dine, S. 2008, mars). Enfin, le conflit de finalité est un conflit sur le « Pourquoi je réalise ce travail ? », on entre en conflit sur le « *Pourquoi* » (Beretti et al, 2021). Les objectifs, les buts et les règles de l'organisation sont primordiaux et doivent être clairement définis pour montrer le cap. Néanmoins, ils peuvent être source de conflits si des membres souhaitent les remettre en question. Si par exemple, un nouveau membre rejoint l'équipe et souhaite apporter un vent de fraîcheur au travail fourni habituellement, cela peut mener au conflit. En effet, si les personnes travaillant déjà dans l'organisation ne sont pas prêtes à adhérer au changement, elles risquent de se braquer et de résister à ces nouvelles idées. Le changement de finalité représente donc une source de conflit (Jamar & Body, 2020).

### 1.5.2.2) *Le conflit de relation*

Il est le deuxième type de conflit interpersonnel. Il fait généralement référence à des aspects plus émotionnels. Ce type de conflit a tendance à générer des conséquences négatives au sein des membres d'une organisation et donc sur l'organisation elle-même (Dine, 2008). Ce type de conflit se concentre donc davantage sur « Comment nous nous entendons à faire notre travail ». C'est le type de conflit qui mérite le plus d'attention parce que si, à court terme, il entraîne des frictions et de l'inconfort, sur le long terme il impactera négativement les performances de l'organisation (Beretti et al, 2021). Et si ce conflit impacte la performance organisationnelle, c'est parce qu'il impacte d'abord le bon fonctionnement du groupe et la bonne entente parfois même de façon assez grave (Dine, 2008).

Malgré ces explications et définitions des différents conflits, la frontière entre les deux reste assez mince. En effet, un conflit sur une tâche peut, avec le temps, se transformer en conflit de relation et à l'inverse, un conflit de relation peut en réalité cacher un conflit de tâches (Dine, S. 2008, mars). Néanmoins il convient de reconnaître que l'analyse des conflits a facilité l'identification de ce phénomène : les conflits de relation sont généralement la résultante d'un conflit de tâches. "L'expérience montre que l'on retrouve quasiment toujours un conflit de travail à l'origine de la dégradation de la relation" (cité par Spire & Gris, 2021, p. 48). La distinction entre les deux types de conflit est donc nécessaire mais ces données montrent qu'il ne suffit pas de détecter un conflit pour le résoudre, il est important de creuser et de comprendre le fond du problème. Par exemple, si on décèle un conflit de relation entre Anna et Juliette mais qu'en fait le conflit a trait au processus de travail, cela changera la donne. La résolution du conflit de relation sera une bonne chose mais pas une fin en soi, il pourrait réapparaître si le problème de fond n'est pas traité.

### 1.5.3) *Le conflit et la hiérarchie*

Au sein d'une organisation, il y a presque dans tous les cas une hiérarchie et cette hiérarchie prend aussi sa place au sein des conflits. En effet, les types de conflits cités précédemment peuvent apparaître entre tous les membres de l'organisation, aussi bien entre le Gestionnaire des Ressources Humaines et Jean un collaborateur, qu'entre Jeanne et Éric deux collaborateurs, qu'entre Kevin le CEO et Félicia, une collaboratrice (exemples fictifs).

Néanmoins, pour pouvoir analyser et parler des conflits, il existe une hiérarchie des conflits qui permet une fois de plus de distinguer certains types de conflits. En effet, il existe des conflits verticaux et horizontaux qui ont chacun leur particularité et entraînent donc une appréhension différente. L'objectif de cette sous-section est de compléter la section sur les types de conflit en rappelant qu'un conflit peut intervenir au sein du personnel, toute hiérarchie confondue.

Les **conflits verticaux** sont les conflits qui impliquent différents niveaux de la hiérarchie. Il s'agit d'un conflit d'une grande importance qui met en avant la hiérarchie et le pouvoir au sein de l'entreprise (Digvijaysinh, 2013).

Par exemple (fictif), Wassim se plaint que son manager lui donne beaucoup trop de tâches, surtout depuis sa dernière évaluation, ce qui a tendance à l'énerver et à créer une tension entre lui et son manager. De son côté, après la dernière évaluation de Wassim, Adrien son manager a remarqué qu'il se reposait beaucoup trop sur ses acquis et il lui a donc donné plus de tâches à accomplir.

Les **conflits horizontaux**, eux, sont des conflits qui apparaissent dans un même niveau de hiérarchie. Ce type de conflit se concentre souvent sur la compétition et/ou des désaccords concentrant le travail (Digvijaysinh, 2013).

Par exemple (fictif), Colette et Betty travaillent ensemble sur le nouveau budget. Alors que Betty préfère utiliser Excel, Colette est pourtant persuadée que Google Sheets est une meilleure alternative. Un conflit peut donc surgir entre ces deux collègues occupant un poste à responsabilités égales.

## *Faisons le point sur le conflit interpersonnel*

- **Composantes du conflit interpersonnel**

**Inhérant à l'organisation** : le conflit est inhérent à toute organisation.

**Résultant des interactions humaines** : il naît des interactions entre individus.

**Multiples formes : le conflit peut apparaître de diverses manières.**

- **Définition du conflit interpersonnel**

Le conflit interpersonnel implique :

- Acteurs humains : **seuls les individus peuvent être à l'origine du conflit, et non les organisations elles-mêmes.**
- Éléments essentiels : **deux individus ou groupes, deux charges émotionnelles, deux opinions divergentes, et une opposition.**

**Définition moderne** : "*Un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives par la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts.*" (Brasseur, 2022, p.17-18).

- **Types de conflits interpersonnels**

1. **Conflits de tâches :**

- **Conflit de Processus** : désaccord sur la manière d'atteindre un objectif.
- **Conflit de Finalité** : divergences sur les objectifs mêmes.

2. **Conflits de relation** : ces conflits impactent de façon négative les relations et la performance organisationnelle.

- **La hiérarchie et le conflit**

Les conflits peuvent se manifester à différents niveaux hiérarchiques :

1. **Conflits verticaux :**

- Impliquent différents niveaux de hiérarchie.
- **Exemple** : un collaborateur se plaint des tâches imposées par son manager.

2. **Conflits horizontaux :**

- Impliquent des individus au même niveau hiérarchique.
- **Exemple** : désaccord entre collègues sur les outils de travail à utiliser.

Ces distinctions permettent de mieux comprendre et gérer les conflits selon leur nature et leur position dans la hiérarchie de l'organisation.

#### 1.5.4) Les causes du conflit interpersonnel

Après avoir détaillé les types de conflit interpersonnel que le manager est susceptible de gérer, il est nécessaire de se pencher sur ce qui les déclenche. Il existe 3 causes à la source du conflit interpersonnel : les causes personnelles, interpersonnelles et organisationnelles (Dachelet, 2017). Chacune d'entre elles se constitue de sous causes et d'explications qui lui sont propres.

##### A. Causes personnelles :

Elles sont liées à la personnalité de l'individu qui fait qu'une personne est plus encline aux conflits qu'une autre. La personnalité d'une personne est souvent à la source des conflits. En effet, certaines personnes plus que d'autres seront plus susceptibles de déclencher un conflit (Dachelet, 2017). Selon les Big Five de la personnalité, il existe 5 traits de caractères principaux dans une personnalité (Dachelet, 2017).

1. **L'agréabilité :** les personnalités agréables sont souvent altruistes, conciliantes, motivées par les autres... (Dachelet, 2017). A l'inverse, une personnalité moins agréable sera plus renfermée, en compétition avec les autres et hostile. Une personnalité agréable aura tendance à éviter les conflits pour préserver les relations (Dachelet, 2017).
2. **Être consciencieux :** ces personnalités respectent les obligations. Elles sont organisées, les individus leur font confiance (Dachelet, 2017). Quelqu'un de peu consciencieux sera plus facilement source de conflit. Mais il faut tout de même préciser que, cependant quelqu'un de trop consciencieux peut être maniaque et rigide, ce qui peut également mener au conflit (Dachelet, 2017).
3. **L'instabilité émotionnelle :** les personnalités instables émotionnellement éprouvent des difficultés à gérer leurs émotions et de ce fait, sont plus susceptibles de se retrouver en conflit, voire en déclencher (Dachelet, 2017).
4. **L'extraversion :** ce sont des personnalités énergiques, positives et souvent à la recherche de stimulation et de la compagnie des autres. Les personnalités plus extraverties sont généralement moins stressées et seront moins en conflit. Néanmoins, certaines d'entre elles sont ambitieuses, prennent de la place, ce qui peut aussi mener au conflit (Dachelet, 2017).

##### B. Causes interpersonnelles :

Ici, ce sont les interactions entre les individus qui sont vecteurs de conflit.

1. **Les valeurs :** les valeurs sont "Ce par quoi quelqu'un est digne d'estime sur le plan moral, intellectuel, professionnel, etc" (Larousse. s. d). Elles sont un élément clé, aussi bien dans la sphère privée que dans la sphère professionnelle.

Voici comment les valeurs peuvent mener au conflit :

Conflit entre les valeurs de l'organisation et celle de ses membres : cette sorte de conflits se produit lorsqu'un individu a exécuté ou doit exécuter une tâche en contradiction avec ses valeurs (Dachelet, 2017).

Conflit de valeurs intrapersonnelles : ce type de conflit se produit lorsqu'un individu se doit de prendre une décision où il est face à un dilemme en raison de ses valeurs personnelles (Dachelet, 2017).

Conflit de valeurs au sein de l'entreprise : il survient généralement quand une entreprise manque de clarté par rapport aux valeurs qu'elle défend (Dachelet, 2017).

Conflit de valeurs interpersonnelles : cette variété se produit entre des individus. Si les personnes ont les mêmes valeurs, elles seront davantage d'accord sur les tâches et les objectifs à atteindre et donc seront moins en conflit. A l'inverse, le manque de valeurs communes peut entraîner des conflits (Dachelet, 2017).

2. **Les spécificités du groupe** peuvent mener à une hausse des conflits. Il existe 3 types de situations qui peuvent provoquer ce phénomène :

Informationnelles : il s'agit des divergences au sein d'une même équipe en termes de savoir, d'expérience... Ces divergences peuvent mener à des divergences d'opinions, d'objectifs, de visions... Mais peuvent également mener à une plus large zone d'expertise. Le conflit se produit souvent parce que les individus rencontrent des difficultés à se comprendre (Dachelet, 2017).

Valeurs du travail : elles apparaissent suite à des divergences quant aux missions, tâches et objectifs par rapport au travail. Plus la diversité des valeurs du travail est élevée, plus les conflits pourront surgir (Dachelet, 2017).

Sociales : ces diversités concernent les caractéristiques démographiques comme l'âge, le genre... Appartenir à un groupe social rassemble les individus et en être exclu entraîne de la discrimination et généralement du conflit. On observe aussi parfois des discriminations au sein d'un même groupe social : en effet, si les membres se comparent entre eux, ils auront tendance à se mettre en compétition avec les autres (Dachelet, 2017).

3. **La confiance** : il s'agit d'un élément essentiel dans un groupe de travail. Si la confiance entre les individus est faible, les individus auront tendance à interpréter les choses négativement, à se sentir attaqués... ce qui engendre des conflits. A l'inverse, une confiance élevée entraînera moins de conflits, moins de remise en doute des idées des autres ... (Dachelet, 2017)
4. **Les problèmes de communication** : s'il y a des divergences culturelles, il y aura aussi forcément des divergences quant à la façon de communiquer, ce qui peut aussi mener au conflit. Ensuite, si deux personnes communiquent, elles vont chacune analyser l'autre selon ses propres critères. Cette analyse peut donc mener au conflit surtout si elle est accentuée par du langage non verbal, de mauvaises interprétations, des expressions... Néanmoins, il ne faut pas négliger le fait que trop de communication peut également être source de conflit, autrement appelée la « sur-communication » (Dachelet, 2017).

### C. Causes organisationnelles :

Elles sont liées au fonctionnement de l'organisation.

1. **Dépendance des collaborateurs** : c'est la manière dont les individus dépendent les uns des autres. Plus les individus seront dépendants, plus ils vont interagir et plus les interactions augmentent, plus les conflits relationnels peuvent apparaître, ce qui entraîne des conflits de tâches (Dachelet, 2017).
2. **Divergence et incompatibilité des objectifs** : selon la définition de conflit, une simple divergence sur un objectif ou un intérêt constitue un conflit. Ce type de conflit est causé par 3 facteurs : ses aspirations, les aspirations des autres que l'on juge similaires et l'absence de solution équilibrée (Dachelet, 2017). Par exemple, si 2 personnes veulent accéder au poste de manager et qu'elles postulent pour obtenir le même rôle, cela peut entraîner un conflit.

3. **Effectif de l'équipe** : plus une équipe est grande, plus elle est hétérogène. Il y a donc davantage de risques d'engendrer des conflits. En effet, plus il y a de personnes, plus il y a d'avis, d'opinions, de valeurs, de culture... (Dachelet, 2017), ce qui provoque généralement plus de conflits.
4. **Place des leaders** : si les leaders ont une autorité importante sur leur équipe, cela peut engendrer des conflits. Si les leaders monopolisent la parole, les idées et imposent leurs points de vue, cela peut créer des émotions négatives chez les individus et donner l'impression qu'ils ne sont pas pris en compte (Dachelet, 2017), et s'ils essayent de résister, cela mène également au conflit.
5. **Manque de clarté à propos des rôles** : ces conflits émanent de l'incompréhension et du manque de clarté des responsabilités et des tâches propres à chaque rôle. Une mauvaise définition du rôle peut mener au conflit (Dachelet, 2017). Le conflit de rôle apparaît s'il y a des incompatibilités quant aux exigences du travail des employés, par exemple, s'ils reçoivent des demandes contradictoires ou des demandes impossibles à réaliser, inadéquates par rapport à éléments importants comme les valeurs, les horaires, les qualifications nécessaires...
6. **Expériences passées** : certains conflits peuvent apparaître face à des individus qui auront tendance à rester sur des expériences passées (Dachelet, 2017). Par exemple, si un conflit s'est produit dans le passé mais n'a pas été correctement résolu, il risque dans ce cas d'entraîner encore des conséquences sur les relations et sur le travail. En effet, si l'entreprise pratique toujours la gestion de conflit de la même manière, un nouvel arrivant avec de nouvelles idées pourrait perturber les choses et semer des éléments conflictuels. Dans les deux cas, cela montre l'incapacité de certaines organisations à faire face au changement et leur culture qui parfois a tendance à rester « bloquée » dans le passé. (Picard, 2008 & Salzer & Stimec, 2019).
7. **Décalage entre les informations** : bon nombre de conflits sont liés au manque, à l'absence et au décalage des informations données par l'organisation. En effet, le manque d'information et de transparence peut entraîner une perte de confiance des individus par rapport à leur organisation, ce qui peut à son tour engendrer des conflits (Dachelet, 2017). L'entreprise a des informations confidentielles mais la façon de communiquer à leur propos est importante pour ne pas donner aux employés l'impression d'être « exclus » (Salzer & Stimec, 2019).
8. **Position ambiguë du manager** : dans la littérature, nous voyons souvent une mise en avant de la vision des employés qui se positionnent en tant que victimes du management. Selon une étude de Securex, 1 travailleur sur 3 se considère comme une victime de son employeur et de son travail (Heeffer, 2020). Ces chiffres montrent là non pas une mauvaise gestion du manager mais des demandes organisationnelles incompatibles avec celles des individus. Via son rôle, le manager essaye de concilier les demandes de ses supérieurs aussi bien que celles des individus qu'il gère (Spire & Gris, 2021). Le manager se retrouve donc dans une situation où il est la victime de l'organisation et le bourreau de ses employés. Cette situation mène généralement au conflit, si les attentes d'au moins un des acteurs (employés ou organisation) ne sont pas atteintes, ou le sont difficilement (Spire & Gris, 2021).
9. **Distance des équipes** : une des raisons de conflit est notamment la distance entre les équipes. En effet, beaucoup d'entreprises ont d'autres bureaux au sein d'un même pays ou même dans différents pays (Boukef & Gril, 2024). Cette configuration a pour conséquence la création de sous-groupes au sein d'un même groupe, l'entreprise. La dispersion des sous-groupes engendre des conséquences qui mènent souvent au conflit, ceci, dû au manque de coopération (Boukef & Gril, 2024). L'autre problème réside dans le fait que les individus faisant partie d'un sous-groupe auront plutôt tendance à s'identifier à ce sous-groupe qu'à l'entreprise, ce qui peut générer des situations de conflit. Si des sous-groupes se situent dans différents pays, vient aussi le problème du décalage horaire, trouver du temps pour des réunions est encore plus compliqué, ce qui peut entraîner des problèmes de productivité et donc des conflits (Boukef & Gril, 2024). Une autre source de conflit est la taille du sous-groupe : si un sous-groupe est plus dense qu'un autre, cet autre aura le sentiment de peser moins lors des prises de décisions, ce qui mène également au conflit. (Boukef & Gril, 2024)

10. **Distance au sein d'une même équipe** : à la suite de la crise sanitaire de 2019, le télétravail a pris une importance grandissante dans presque toutes les entreprises. Cette manière de travailler est aussi bien un défi pour les employés que pour les managers (Gril, 2023). Le télétravail a fait apparaître de nouvelles sources de conflits :

- Les employés qui n'ont pas ou peu opté pour le télétravail peuvent avoir le sentiment d'être beaucoup plus sollicités que ceux qui le pratiquent régulièrement. A l'inverse, les collaborateurs qui travaillent plus souvent en télétravail peuvent avoir le sentiment d'être délaissés, exclus et rarement sollicités. Dans les deux sens, on peut observer une source de conflits potentiels (Gril, 2023).
- L'accentuation du télétravail est aussi une source d'isolement pour les employés. Dans ce contexte, l'esprit d'équipe, la bonne entente et la culture d'entreprise sont difficiles à cultiver et à maintenir (Gril, 2023). Par exemple, les nouveaux employés peuvent avoir plus de difficultés à s'intégrer et donc à intégrer la culture de l'entreprise.
- La communication est directement touchée par ce passage au télétravail. Il y a plus de malentendus et d'incompréhensions, du fait que les collaborateurs ne se voient pas et ne se parlent pas directement (Gril, 2023).
- Si les employés sont en télétravail, il est compliqué pour le manager de déceler les tensions ou situations conflictuelles qui pourraient se transformer en conflit, en raison de la distance avec ses employés (Gril, 2023).
- Certains employés, notamment les plus âgés, sont réticents au télétravail. Ce changement important peut rencontrer des résistances, des tensions et donc des conflits (Gril, 2023).

### 1.5.5) Les conséquences du conflit interpersonnel

Attardons-nous maintenant sur les conséquences du conflit, avec pour objectif de montrer ce qu'un conflit et sa résolution peuvent apporter au sein d'une organisation. En effet, un conflit peut apporter une plus-value à une organisation s'il est correctement géré.

On distingue ici deux types de conflits importants à connaître : les conflits fonctionnels et les conflits dysfonctionnels.

Un conflit dysfonctionnel est vu comme quelque chose de néfaste qui doit être éliminé au plus vite (Dine, 2008). Ce type de conflit est généralement mal géré, ce qui amène cet aspect dysfonctionnel. En revanche, un conflit fonctionnel est un conflit qui, avec une gestion efficace, apporte du positif à l'organisation, de meilleures performances, une meilleure entente... (Dine, 2008).

Dans les deux cas, on comprend donc que le conflit et sa résolution engendrent un certain nombre de conséquences qui méritent d'être étudiées. Les conséquences sont différentes en fonction du type de conflit étudié. C'est la raison pour laquelle une distinction est faite entre les conflits de relation et de travail. Avant de passer aux conséquences, il faut noter que la liste de ces conséquences a été créée sur une base générale et ne prend pas en compte les différentes spécificités en fonction des innombrables types de conflits qui existent.

- *Conséquences des conflits de relation*

1. **Performance** : la performance est la première victime des conflits. La performance baisse à la suite d'une déconcentration des membres du groupe. Ils passent en effet plus de temps et d'énergie à se soucier des autres plutôt que de se concentrer sur leurs tâches. Ce type de conflit entraîne une augmentation du stress et de l'anxiété. Pour diminuer ces symptômes, les individus vont s'éloigner les uns des autres, se mettre en retrait, ce qui ne fera qu'empirer la communication dans l'équipe et engendrera donc une diminution de la performance (Dachelet,

2017). Enfin, les conflits relationnels peuvent réveiller des comportements contre performants : s'il y a des conflits, les individus arrivent en retard, peuvent être plus agressifs, arrêtent de coopérer... Le climat de travail sera donc mauvais, ce qui impactera davantage les équipes et donc la performance (Dachelet, 2017). Cette atmosphère pesante et conflictuelle entraîne des comportements méfiant qui génèrent souvent des ruptures de confiance et donc une diminution de la productivité (Dontigney, 2013 cités par Digvijaysinh, 2013). En effet, cette perte de confiance est responsable d'une diminution de la cohésion de l'équipe, pourtant source de succès (Dontigney, 2013 cités par Digvijaysinh, 2013).

2. **La créativité et l'innovation** : la communication permet l'innovation et la créativité. Elle permet aux individus d'échanger et de partager des idées... (Dachelet, 2017). Néanmoins, les conflits relationnels instaurent une ambiance et des comportements qui réduisent les interactions, la communication, ce qui est défavorable aux esprits créatifs, idées collectives et aux nombreux échanges (Dachelet, 2017).
3. **La qualité des décisions** : ce type de conflits impacte la qualité des décisions prises. Afin d'opter pour des décisions de qualité, il faut des capacités cognitives et des interactions. Comme cité précédemment, les conflits diminuent ces deux facteurs (Dachelet, 2017). De plus, les conflits de relations sont associés à des émotions négatives qui entraînent une réduction des capacités des individus à exploiter et traiter des informations (cité par Digvijaysinh, 2013). Le manque d'interactions et de capacité à gérer les informations entraîne des décisions biaisées parce que les individus ne prennent en compte que leur propre avis. Ce type de conflits pousse des individus à ne pas s'ouvrir aux changements et aux idées nouvelles (Dachelet, 2017).
4. **La satisfaction et le bien-être** : ce type de conflit entraîne des problèmes physiques et psychologiques comme des maux de tête, du stress, des problèmes gastro-intestinaux, cardiaques... Cela peut également engendrer des dépressions, de l'alcoolisme... qui semblent être, pour les individus souffrant dans une situation de conflit, une échappatoire, une protection (Dachelet, 2017). Le conflit impacte aussi la satisfaction ("Contentement, joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait" (Larousse. s. d.). Cette satisfaction est influencée par de nombreux facteurs et dans un climat conflictuel, mène généralement à l'insatisfaction des individus.

- *Conséquences des conflits de tâches*

1. **Performance** : les conflits de tâches entraînent le partage et l'échange, ce qui demande aux individus d'utiliser leur esprit critique et améliore les performances. La Victoria Youth Mentoring Alliance (2013), présente le conflit comme un moteur de changement, offrant là des capacités d'apprentissage, inspirant les membres d'une organisation à faire mieux, à être plus flexibles, à aller de l'avant (Digvijaysinh, 2013). Tous ces ingrédients font partie de la recette secrète pour l'augmentation de la productivité et de l'engagement et donc des performances organisationnelles. Mais force est de constater que, trop nombreux, ces conflits peuvent entraîner de la confusion, des pertes de temps et d'énergie et donc de performance (Dachelet, 2017).
2. **Créativité et innovation** : l'innovation n'existe que par les interactions. L'augmentation des conflits poussent les individus à sortir des sentiers battus, à se stimuler, à s'attaquer aux problèmes, ce qui est souvent positif (Dachelet, 2017). Ce niveau modéré de conflit est une source d'innovation, d'apprentissage... Ce type de conflit pousse à la croissance et à l'innovation en amenant des nouvelles façons de penser grâce aux interactions (Digvijaysinh, 2013). Mais encore une fois, prudence : trop de conflits entraînent du stress, des tensions et donc diminuent les interactions et donc l'innovation.
3. **Qualité des décisions** : ce type de conflit a tendance à améliorer la qualité des décisions de l'organisation et conduit généralement à des décisions et des solutions durables (Nwosu &

Makinde, 2014). En effet, ces conflits poussent les individus à creuser en profondeur leurs avis, les alternatives... Ils permettent de mieux comprendre les choses et de mieux décider (Dachelet, 2017). Ce type de conflit peut faire bouger les idées préconçues, ancrées dans l'organisation depuis longtemps et qui mériteraient d'être remises en question (Dachelet, 2017).

4. **Satisfaction et bien-être** : à petites doses, ces conflits entraînent des conséquences positives sur les individus grâce notamment au sentiment d'être écoutés, respectés, ce qui les aide à s'engager davantage dans l'organisation (Dachelet, 2017). Ils aident à maintenir des relations personnelles et professionnelles solides, énergiques et croissantes (Segal & Smith, 2013 cités par Nwosu & Makinde, 2014). En revanche, s'ils augmentent trop, les individus peuvent avoir le sentiment d'être blessés par les autres, de ne pas être écoutés, ce qui engendre des conséquences physiques et psychologiques comme celles citées lors du conflit relationnel (Dachelet, 2017).

Avec les conséquences citées ci-dessus, nous nous rendons compte de l'importance de savoir détecter et gérer ces situations.

*Faisons le point sur les causes et conséquences du conflit interpersonnel*

*Causes du conflit interpersonnel*

Catégorie	Sous-Catégorie	Description
<b>Causes Personnelles</b>	Agréabilité	Les individus dotés d'une personnalité agréable auront tendance à éviter le conflit, tandis que les moins agréables sont plus facilement hostiles et compétitifs.
	Conscienciosité	Les personnalités peu consciencieuses sont plus propices à entrer en conflit, mais les personnalités trop consciencieuses également, en raison de leur rigidité.
	Instabilité émotionnelle	Les émotions instables et leur gestion inappropriée sont une source de conflit
	Extraversion	Une personnalité extravertie peut contribuer à la naissance de conflits en raison de sa créativité, son côté excentrique, voire son ambition.
<b>Causes Interpersonnelles</b>	Valeurs	Les conflits de valeurs existent entre les individus et une autre partie. Fondés sur un désaccord de valeurs.
	Spécificités du groupe	Les spécificités du groupe, qu'elles soient liées aux divergences d'information, de valeurs du travail ou sociales, peuvent conduire à des conflits en raison des différences d'opinions, de missions ou d'exclusion sociale.
	Confiance	Un niveau de confiance faible entraîne une hausse des conflits et inversement.
	Problèmes de communication	Les mauvaises interprétations, la sur-communication ou la sous-communication peuvent déclencher des conflits.
<b>Causes Organisationnelles</b>	Dépendance des collaborateurs	Plus les individus sont indépendants et ont des interactions, plus le risque de conflit augmente.
	Divergence des objectifs	La divergence d'objectifs personnels et/ou professionnels peut entraîner des conflits.
	Effectif de l'équipe	Plus l'équipe est grande et hétérogène, plus les risques de conflits augmentent.

	Place des leaders	Les comportements purement autoritaires sont propices aux conflits.
	Clarté des rôles	Une insuffisance de clarification des rôles et des responsabilités peut engendrer des conflits.
	Expériences passées	De potentiels conflits non résolus peuvent resurgir et redéclencher des conflits.
	Décalage d'informations	L'absence de transparence et d'informations correctes augmente le climat conflictuel.
	Position ambiguë du manager	La position du manager entre ses collaborateurs et ses supérieurs mène à des conflits d'inadéquation entre les demandes des uns et des autres.
	Distance des équipes	La distance physique et le télétravail augmentent les sources de conflit.

Tableau 2: Tableau synthétique des causes des conflits interpersonnels

### *Conséquences du conflit interpersonnel*

Catégorie	Sous-Catégorie	Description
<b>Conflits de Relation</b>	Performance	La performance diminue à cause du stress et de la mauvaise communication.
	Créativité et innovation	Baisse de la créativité et de l'innovation consécutive à la diminution des interactions.
	Qualité des décisions	Les décisions prises seront négativement impactées.
	Satisfaction et bien-être	Les conflits peuvent engendrer des problèmes physiques et psychologiques.
<b>Conflits de Tâches</b>	Performance	Les conflits (raisonnables) permettent une hausse de la performance grâce au partage et à l'échange. A l'inverse, trop de conflits peuvent mener à une perte de temps et d'énergie.
	Créativité et innovation	Les conflits modérés nourrissent la créativité et l'innovation.
	Qualité des décisions	La qualité des décisions sera meilleure grâce à la réflexion et aux interactions.
	Satisfaction et bien-être	Les conflits, s'ils sont modérés, peuvent engendrer une hausse de l'engagement et de la satisfaction. Trop de conflits en revanche engendrent des problèmes physiques et psychologiques.

Tableau 3: Tableau synthétique des conséquences des conflits interpersonnels

## 2) Manager le conflit

Comme expliqué dans la section sur le conflit (section 1.3 jusque 1.5 comprise), celui-ci est inhérent au travail et comme expliqué dans la section sur les managers (section 1.1 jusque 1.2 comprise), une des responsabilités de celui-ci est de gérer une équipe. Gérer une équipe signifie également gérer les conflits au sein de cette équipe. La résolution de conflit est au centre du métier de manager (Spire, N., & Gris, C., 2021). En ayant listé et expliqué les conséquences des conflits interpersonnels, on comprend bien que la gestion de ceux-ci est primordiale, que ce soit pour les anticiper, pour les résoudre ou pour en tirer du positif.

Selon Dr.Digvijaysinh Thakore, la gestion de conflit est un “processus qui vise à influencer la structure globale d’une situation conflictuelle pour en contenir ses aspects destructeurs et aider les parties aux objectifs différents à trouver une solution” (Digvijaysinh, 2013, p.12).

Résoudre un conflit poursuit de multiples objectifs, et notamment, celui de minimiser les dégâts ainsi que d’essayer d’en tirer quelque chose de positif. Le rôle du manager est essentiel pour gérer ces conflits parce qu’au-delà de gérer quotidiennement son équipe, le manager agit également comme interface entre son équipe et la direction. Les conflits mettent en avant la position délicate du manager qui est souvent “entre le marteau et l’enclume” (Spire & Gris, 2021). Il représente l’organisation, c’est vers lui qu’on se tourne pour les plaintes, les contradictions... Il est souvent vu comme responsable aussi bien de son équipe que des décisions de l’organisation. Il doit appliquer ce qui est demandé en haut et en même temps prendre en compte ce qui est demandé en bas (Spire & Gris, 2021).

Cependant gérer des conflits, c’est comme devenir manager, cela s’apprend et il ne suffit pas d’être manager pour pouvoir les gérer ou du moins, les gérer efficacement. D’ailleurs, selon The Foundation Coalition (2003), gérer des conflits demande de posséder des compétences pour les résoudre, de se rendre compte des différents modes de conflits, d’avoir une communication efficace et une structure de base pour les gérer. (Nwosu & Makinde, 2014).

*Mais quelles sont réellement ces compétences ?*

## 2.1) Cadre méthodologique du questionnaire quantitatif

Cette section “Cadre méthodologique de l’étude quantitative” va détailler la méthodologie adoptée pour effectuer l’étude sur les compétences attendues du manager par son personnel dans le cadre de la gestion de conflit interpersonnel. Comme expliqué dans le cadre théorique, le rôle du manager est en constante évolution. Néanmoins les conflits font et feront toujours partie des éléments que le manager doit et devra gérer. Cette enquête a permis de comprendre quelles étaient les attentes des individus par rapport à leur manager en termes de gestion de conflit interpersonnel.

Ce questionnaire quantitatif a été réalisé via un mode d’administration indirect ou dit “auto-administré”. Le répondant a donc rempli lui-même le questionnaire via un lien Google Form, partagé sur les réseaux sociaux comme LinkedIn, Instagram, Facebook et également par mail (Paquet, Schrooten et Simon, 2020). Les questions de ce questionnaire sont variées : certaines sont fermées et d’autres, ouvertes (Giroux et Tremblay, 2002, p.118).

Les personnes cibles de ce questionnaire sur les compétences du manager en gestion de conflit sont les employés/collaborateurs qui ne gèrent pas ou peu de personnes (3 maximum). Dans le cas où le manager gère des employés, il doit lui-même avoir un manager direct ou indirect. Le but de cette segmentation est de ne pas interviewer des employés qui, sans en avoir le statut, sont eux-mêmes en situation de devoir gérer des conflits.

Pour apporter une certaine fiabilité aux données, ce sondage a été effectué par 101 individus entre le 28 mars 2024 et le 17 mai 2024. Ces réponses ont permis d’obtenir des visions, avis et perspectives divergentes et similaires. La majorité des répondants ont plus de 50 ans (40,5%), 33,7% ont entre 20 et 30 ans, 15,8% ont entre 31 et 40 ans et enfin 9,9% ont entre 41 et 50 ans.

Numéro	1)										
Question	Quel âge avez-vous ?										
Graphique	<p>Quel âge avez-vous? 101 réponses</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Âge</th> <th>Taux (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entre 20 et 30 ans</td> <td>33,7%</td> </tr> <tr> <td>Entre 31 et 40 ans</td> <td>15,8%</td> </tr> <tr> <td>Entre 41 et 50 ans</td> <td>9,9%</td> </tr> <tr> <td>Plus de 50 ans</td> <td>40,6%</td> </tr> </tbody> </table>	Âge	Taux (%)	Entre 20 et 30 ans	33,7%	Entre 31 et 40 ans	15,8%	Entre 41 et 50 ans	9,9%	Plus de 50 ans	40,6%
Âge	Taux (%)										
Entre 20 et 30 ans	33,7%										
Entre 31 et 40 ans	15,8%										
Entre 41 et 50 ans	9,9%										
Plus de 50 ans	40,6%										
Commentaire	La majorité des répondants à l'enquête ont plus de 50 ans et la deuxième partie la plus représentée sont les individus âgés de 20 à 30 ans avec un taux de 33,7%.										

Figure 1: Âge des répondants de l'enquête<sup>1</sup>

Numéro	2)								
Question	Quel est votre ancienneté au sein de votre organisation ?								
Graphique	<p>Quelle est votre ancienneté au sein de votre organisation ? 101 réponses</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ancienneté</th> <th>Taux (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Moins d'un an</td> <td>14,9%</td> </tr> <tr> <td>Entre 1 et 3 ans</td> <td>20,8%</td> </tr> <tr> <td>Plus de 3 ans</td> <td>64,4%</td> </tr> </tbody> </table>	Ancienneté	Taux (%)	Moins d'un an	14,9%	Entre 1 et 3 ans	20,8%	Plus de 3 ans	64,4%
Ancienneté	Taux (%)								
Moins d'un an	14,9%								
Entre 1 et 3 ans	20,8%								
Plus de 3 ans	64,4%								
Commentaire	L'ancienneté de 64,4% des répondants est supérieure à 3 ans au sein de l'entreprise dans laquelle ils exercent leur fonction actuelle.								

Figure 2: Ancienneté au sein de l'organisation<sup>2</sup>

Les questions de 3 à 5 ne seront pas exploitées ici parce qu'elles n'apportent rien de pertinent pour la réponse à la question de recherche de ce mémoire. En effet, pour être exploitées correctement, elles auraient dû bénéficier d'un développement complémentaire et trop conséquent

- 3) Travaillez-vous dans le secteur privé ou public ?
- 4) Mon manager direct gère une équipe de...
- 5) Si je devais choisir une personne qui me ressemble le plus, je choisirais....

<sup>1</sup> Malaise, C. (28 mars, 2024). Étude sur les compétences du manager pour résoudre efficacement les conflits interpersonnels. Récupéré de <https://docs.google.com/forms/d/1Q3H1RSL7yjTwVMTKQEkvIPqGeNnQGI5kkWTc9BYNeYI/prefill>

<sup>2</sup> Malaise, C. (28 mars, 2024). Étude sur les compétences du manager pour résoudre efficacement les conflits interpersonnels. Récupéré de <https://docs.google.com/forms/d/1Q3H1RSL7yjTwVMTKQEkvIPqGeNnQGI5kkWTc9BYNeYI/prefill>

Numéro	6)										
Question	J'ai l'impression que mon manager est plus comme...										
Graphique	<p>J'ai l'impression que mon manager est plus comme ... Définitions tirées de "Proaction Internationale" (Raiche, J. (2024, 11 mars). Manag...international.com/fr/4-types-leadership-managers) 101 réponses</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Type de manager</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marah</td> <td>38,6%</td> </tr> <tr> <td>Nathan</td> <td>32,7%</td> </tr> <tr> <td>Emilien</td> <td>21,8%</td> </tr> <tr> <td>Juliette</td> <td>7,7%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marah : Experte dans son domaine, guide ses employés à l'aide ses conn...</li> <li>Nathan : Il est orienté "résultats", il veut atteindre les objectifs fixés par-dessus t...</li> <li>Juliette : Elle est très douée dans la résolution de conflit au sein de son éq...</li> <li>Emilien : Il exerce un équilibre entre son expertise et la gestion des relations a...</li> <li>Emilien : Il exerce un équilibre entre son expertise et la gestion des relation au...</li> </ul>	Type de manager	Pourcentage	Marah	38,6%	Nathan	32,7%	Emilien	21,8%	Juliette	7,7%
Type de manager	Pourcentage										
Marah	38,6%										
Nathan	32,7%										
Emilien	21,8%										
Juliette	7,7%										
Commentaire	<p>La question 6 a permis de comprendre le type de managers que les employés/collaborateurs pensent avoir. La majorité (38,6%) pense que leur manager est comme Emilien, c'est-à-dire qu'il exerce un équilibre entre son expertise et la gestion des relations au sein de son équipe (Raiche, 2024). Ensuite, c'est le manager qui se comporte comme Nathan qui est le plus représenté avec 32,7% : il est orienté résultats, il veut atteindre les objectifs fixés par-dessus tout (Raiche, 2024). Suivi du manager qui exerce sa fonction comme Marah (21,8%), qui est experte dans son domaine et qui guide ses employés à l'aide de ses connaissances et son expérience (Raiche, 2024). Enfin le manager le moins représenté est le manager qui exerce sa fonction comme Juliette, très douée dans la résolution de conflit au sein de son équipe et qui privilégie les relations harmonieuses (Raiche, 2024).</p>										

Figure 3: Type de manager<sup>3</sup>

Lors de l'analyse des entretiens qualitatifs, nous pourrons comparer si les réponses des experts et des managers sont en corrélation ou pas avec celles des employés/collaborateurs (voir section 3, p.79)

<sup>3</sup> Malaise, C. (28 mars, 2024). Étude sur les compétences du manager pour résoudre efficacement les conflits interpersonnels. Récupéré de

<https://docs.google.com/forms/d/1Q3H1RSL7yjTwVMTKQEkiPqGeNnQGl5kkWTc9BYNeYI/prefill>

Numéro	7)						
Question	Avez-vous déjà fait face à une situation de conflit (même minime) dans votre équipe depuis les 5 dernières années ?						
Graphique	<p>Avez-vous déjà fait face à une situation de conflit (même "minime") dans votre équipe depuis les 5 dernières années ? (Si ce n'est pas le cas, répondez...e <a href="https://gpp.oiq.qc.ca/definition_de_conflit.htm">https://gpp.oiq.qc.ca/definition_de_conflit.htm</a>) 101 réponses</p> <p>● Oui ● Non</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>91,1%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>8,9%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Oui	91,1%	Non	8,9%
Catégorie	Pourcentage						
Oui	91,1%						
Non	8,9%						
Commentaire	<p>La question 7 permet de se rendre compte de la fréquence des situations de conflit rencontrées par les répondants au cours des 5 dernières années et le pourcentage de "OUI" est frappant. En effet 91,1% (comparé à seulement 8,9% pour les « non ») des répondants affirment avoir fait face à un conflit lors des 5 dernières années. Ce pourcentage permet de comprendre que les conflits font partie intégrante du monde du travail.</p>						

Figure 4: Conflit vécu<sup>4</sup>

Numéro	8)						
Question	Ce conflit était-il ...						
Graphique	<p>Ce conflit était il ... Définitions tirées de Laurine. (2024, 8 janvier). Agir face aux conflits en entreprise. Pros-Consulte. <a href="https://www.pros-consulte.com/blog/conflit-en-entreprise/">https://www.pros-consulte.com/blog/conflit-en-entreprise/</a> 101 réponses</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Type de conflit</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Organisationnel</td> <td>42,6%</td> </tr> <tr> <td>Relationnel</td> <td>57,4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>● Organisationnel : Il était, par exemple lié au travail donné, au salaire, aux horaires de travail. Autrement dit, lié à l'organisation en elle-même. ● Relationnel : Il était, causé par l'affect, les personnalités ou encore les besoins fondamentaux. Autrement dit, pas directement lié à l'organisation, mais ayant un impact sur votre travail.</p>	Type de conflit	Pourcentage	Organisationnel	42,6%	Relationnel	57,4%
Type de conflit	Pourcentage						
Organisationnel	42,6%						
Relationnel	57,4%						
Commentaire	<p>57,4% des conflits vécus étaient des conflits de type relationnel, autrement dit, causés par l'affect, les personnalités, et non directement liés à l'organisation (Laurine, 2024).</p>						

Figure 5: Organisationnel ou relationnel<sup>5</sup>

Lors de l'analyse des entretiens qualitatifs, nous pourrons comparer si les réponses des experts et des managers sont en corrélation ou pas avec celles des employés/collaborateurs (voir section 3, p.79)

<sup>4</sup> Malaise, C. (28 mars, 2024). Étude sur les compétences du manager pour résoudre efficacement les conflits interpersonnels. Récupéré de

<https://docs.google.com/forms/d/1Q3H1RSL7yjTwVMTKQEkvipqGeNnQGI5kkWTc9BYNeYI/prefill>

<sup>5</sup> idem

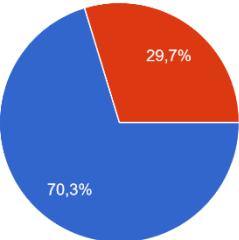
Numéro	9)
Question	S'agissait-il d'un conflit...
Graphique	<p>S'agissait-il d'un conflit... Définitions tirées du livre "Médiation des conflits au travail" (Beretti P. Litique A. Wilbois-Lauzeral C. (2021). Comprendre le...conflits au travail (p103 à 142). Pearson France). 101 réponses</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Simple : Comprends 2 parties prenantes qui sont clairement identifiées avec moins de 10 interlocuteurs.</li> <li>Complex : Au moins 3 parties prenantes qui ne sont pas encore clairement identifiées avec plus de 10 interlocuteurs.</li> </ul>
Commentaire	Dans 70,3% des cas, ce conflit était simple, c'est à dire qu'il comprenait 2 parties prenantes clairement identifiées et au moins 10 interlocuteurs (Beretti et al, 2021).

Figure 6: Simple ou complexe<sup>6</sup>

Lors de l'analyse des entretiens qualitatifs, nous pourrons comparer si les réponses des experts et des managers sont en corrélation ou pas avec celles des employés/collaborateurs (voir section 3, p.79)

La question 10 « Comment et par qui le conflit a-t-il été abordé ? » ne sera pas exploitée ici parce qu'elle n'apporte rien de pertinent pour la réponse à la question de recherche de ce mémoire. En effet, pour être exploitée correctement, elle aurait dû bénéficier d'un développement complémentaire et trop conséquent.

### Spécificités dans l'analyse des questions ouvertes

Par rapport aux questions suivantes :

- Quel a été le rôle de votre manager dans ce conflit ?
- Quels bénéfices et/ou frustrations avez-vous tirés de l'implication de votre manager pour gérer ce conflit ?
- D'après-vous, dans l'intervention et la méthode de résolution de conflit de votre manager, quels sont les éléments qui plus précisément ont généré une amélioration ou une détérioration de votre situation ?

Pour ces 4 questions, le traitement des réponses a été adapté. En effet, même si chacune de ces questions est spécifique et draine son lot de réponses intéressantes, force est de constater en dépouillant les réponses, qu'elles concourraient toutes les 4 à mettre en lumière directement ou indirectement les compétences qui semblent selon les répondants, nécessaires aux managers dans la résolution des conflits interpersonnels. Donc, pour la lisibilité du classement, les réponses à ces 4 questions ouvertes ont été regroupées mais dans l'annexe 2 (à partir de la page 103), vous pourrez retrouver les données brutes de l'étude quantitative.

Chacune de ces compétences fera également l'objet d'une attention particulière dans une revue de littérature (section 2.2, p.55).

<sup>6</sup> Malaise, C. (28 mars, 2024). Étude sur les compétences du manager pour résoudre efficacement les conflits interpersonnels. Récupéré de

<https://docs.google.com/forms/d/1Q3H1RSL7yjTwVMTKQEkiPqGeNnQGI5kkWTc9BYNeYI/prefill>

- **Compétences identifiées**

5 compétences semblent se démarquer vu leur récurrence dans les réponses des interviewés, ce qui témoigne de leur importance aux yeux des employés (annexe 2, p.103).

1. **Savoir écouter et observer**
2. **Savoir communiquer**
3. **Savoir utiliser son intelligence émotionnelle (gérer ses émotions)**
4. **Savoir utiliser son expérience**
5. **Savoir utiliser son autorité**

- **Classification des réponses**

Certaines réponses sont facilement classables, par exemple :

- « J'aurais aimé qu'il soit plus à l'écoute » (Savoir écouter)
- « Il a bien communiqué avec nous » (Savoir communiquer)
- « Il a fait preuve d'empathie » (Utiliser son intelligence émotionnelle)

D'autres réponses sont moins explicites, obligeant une appréciation plus nuancée, par exemple :

- « J'aurais aimé qu'il agisse plus rapidement » (Fait référence à l'expérience et la connaissance : un manager avec plus d'expérience aura sûrement vécu plus de situations similaires pouvant l'aider à réagir plus vite)
- « Il aurait dû prendre ses responsabilités » (Fait référence à l'utilisation de l'autorité du manager, étant donné que le rôle du manager comprend la gestion de conflit)

De plus, certaines réponses font référence à plusieurs compétences, par exemple :

- « Il a été à l'écoute et il a bien communiqué » (Cette réponse est une combinaison des compétences d'écoute et de communication). Dans ce cas, ce type de réponse sera subdivisé et fera donc référence à deux catégories différentes (ou plus).

Il est important de noter que les réponses ne sont pas classées en fonction de leur aspect « positif » ou « négatif » mais uniquement en fonction de la compétence qu'elles postulent. Par exemple :

- « Il n'a pas fait preuve d'écoute » (Compétence d'écoute)
- « Il a pris le temps de tous bien nous écouter » (Compétence d'écoute)

Dans les deux cas, cela prouve que savoir écouter est une compétence jugée importante par les employés pour résoudre les conflits.

- **Catégorie « Inaction » (Uniquement pour la première question)**

De nombreuses réponses montrent que le manager n'a rien fait pour gérer ou éviter le conflit, ce qui explique donc l'existence de la catégorie "inaction". Cette catégorie ne donne pas d'information directe sur les compétences du manager mais met en évidence sa non-implication.

La question 1 « Quel a été le rôle de votre manager dans ce conflit ? », révèle que 22/126 des réponses démontrent que le manager n'a rien fait pour résoudre le conflit, soit 17,42% des réponses ou pour le moins, ceci a été ressenti comme tel. Ce pourcentage est utile pour comprendre la situation de gestion

des conflits dans les entreprises, mais n'apporte rien de concret sur les compétences nécessaires pour s'y confronter. Cette catégorie sera donc écartée des compétences propres sauf pour la quantification de la question 1. Elle témoigne en revanche de la nécessité et de l'importance d'intégrer dans la formation des managers la gestion des conflits interpersonnels (annexe 2, p. 103).

- **Catégorie « Données inexploitables »**

La catégorie "Données inexploitables" classe certaines réponses qui ne s'inscrivent pas clairement, voire difficilement dans les compétences identifiées. La médiation et l'arbitrage n'ont pas été intégrés dans les compétences. Le sujet a été abordé avec Déborah Havrenne pour qui la médiation et l'arbitrage ne sont pas des compétences à part entière mais des types de résolution de conflit.

- **Médiation** : « *Processus de création et de réparation du lien social et de règlements des conflits de la vie quotidienne, dans lequel un tiers impartial et indépendant tente, à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions, de les aider à améliorer une relation ou de régler un conflit qui les oppose* » (Rouzé, 2010, p. 13).
- **Arbitrage** : « Institution par laquelle un tiers règle le différend qui oppose deux ou plusieurs parties en exerçant la mission juridictionnelle qui lui a été confiée par celles-ci » (cité par Ben Mrad, 2012, p. 17).

Les réponses faisant mention de médiation ou d'arbitrage feront donc partie de la catégorie "Données inexploitables". Cette catégorie inclut également les conflits où le manager était impliqué, ainsi que des réponses trop implicites ou rares pour être représentatives de quelque chose (par exemple, si une compétence, même si elle est intéressante, n'a été citée qu'une seule fois).

Les réponses inexploitables seront également placées dans cette catégorie, qui ne sera ni traitée ni quantifiée dans l'analyse finale (exemple : des blagues, ...).

- **Limites et pertinence de l'analyse quantitative**

Cette analyse quantitative, en raison du type de certaines questions, n'est pas aussi précise et rigoureuse que des données totalement quantifiables comme : oui ou non, un choix multiple ou encore des chiffres.

Néanmoins, elle permet de mettre en avant les itérations de certaines compétences. Après analyse des réponses ouvertes, 5 compétences ont été de fait mises en lumière, compétences qui seront quantifiées.

De plus, cette analyse plus nuancée a apporté 2 avantages :

- **Identification des compétences clés** : cette méthode a permis d'identifier les compétences les plus importantes sur base de leur récurrence. Celles qui ont été sélectionnées sont, pour rappel : savoir écouter et observer, savoir communiquer, utiliser son intelligence émotionnelle, utiliser son expérience, utiliser son autorité.
- **Importance relative des compétences** : leur différence de récurrence a permis de mesurer l'importance des compétences les unes par rapport aux autres selon les employés. En effet, si l'aspect de la figure d'autorité a été mentionné plus de fois que l'aspect de la communication, cela signifierait que selon les employés, la compétence de l'autorité est plus importante que celle de la communication.

Dans un souci de relative objectivité, l'exercice du classement de ces réponses a été exécuté par plusieurs personnes.

En résumé, même si cette analyse n'est pas aussi précise et pointilleuse que des données purement quantitatives, elle permet de donner une vue d'ensemble sur les compétences que les employés estiment primordiales pour le manager faisant face à des conflits interpersonnels.

### • Suite des résultats de l'étude

Voici les résultats de ces 4 dernières questions (pour les détails, voir annexe 1, p. 102).

17,46% des répondants expriment que leur manager n'a rien fait pour résoudre le conflit auxquel ils étaient confrontés.

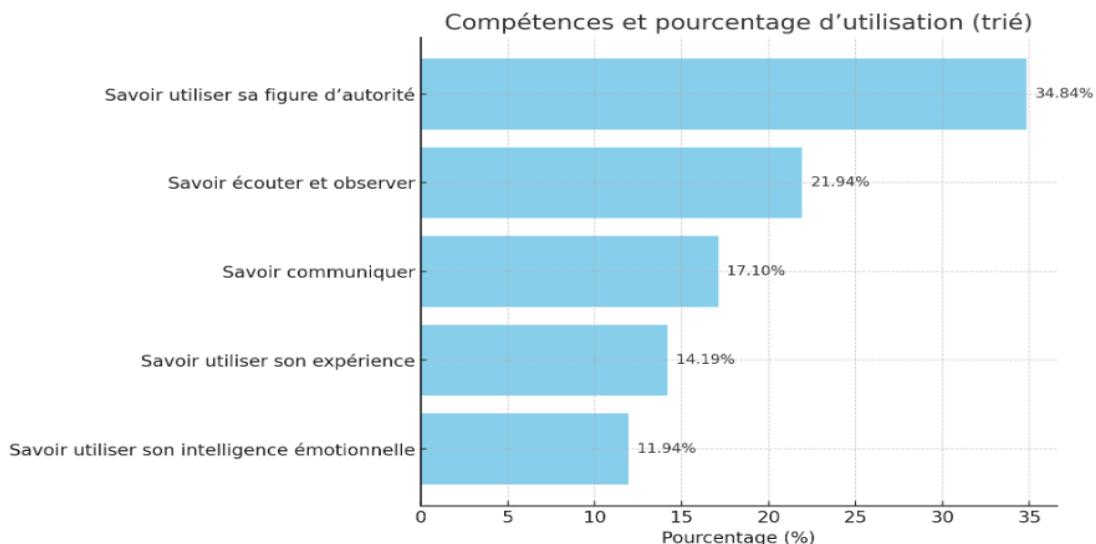


Figure 7: *Classement croissant de la récurrence des compétences dans le questionnaire quantitatif*<sup>7</sup>

D'autres limites à cette méthodologie doivent être signalées. En effet, quand j'ai créé ce questionnaire, j'avais aux premiers abords, prévu d'exploiter toutes les questions afin de réaliser et d'enrichir ce mémoire. Néanmoins, au fur et à mesure, il s'est avéré évident que certaines réponses n'apportaient pas de réelle valeur ajoutée au traitement de la question de recherche initiale. Voici les principales raisons qui font que certaines questions n'ont pas été exploitées :

- **Pertinence limitée** : au fur et à mesure de l'avancement de ce mémoire et à la lecture des réponses, il est devenu évident que certaines questions ne nourrissaient pas directement la réponse à la question de recherche initiale. Etant donné qu'elles ne contribuaient pas à étoffer et enrichir ce mémoire, elles n'ont donc pas été exploitées.
- **Complexité de l'analyse** : certaines questions comme le type de personnes auquel les répondants s'identifiaient, auraient demandé une analyse beaucoup plus longue et complexe, ... par exemple, la réaction de chaque type de personnalité face à un conflit. Et sans ce travail additionnel d'analyse, l'interprétation de ces données aurait été subjective.

Une autre limite encore est la taille de l'échantillon. Bien que 101 répondants représentent déjà une base de données intéressante, la taille de l'échantillon peut sembler insuffisante. Un plus grand échantillon aurait permis sans doute une représentativité plus forte.

Enfin, la dernière limite de ce questionnaire quantitatif est le fait qu'il se base uniquement sur une question de départ « Avez-vous déjà vécu un conflit durant les 5 dernières années ». Si la réponse était non, il n'y avait pas d'alternative.

Maintenant les limites établies et les compétences identifiées, il est important de les nourrir à travers une revue de littérature afin de pouvoir émettre des hypothèses.

<sup>7</sup> Malaise, C. (28 mars, 2024). Étude sur les compétences du manager pour résoudre efficacement les conflits interpersonnels. Récupéré de

<https://docs.google.com/forms/d/1Q3H1RSL7yjTwVMTKQEkvIPqGeNnQGI5kkWTc9BYNeYI/prefill>

## 2.2) Revue de littérature relative aux 5 compétences

### 2.2.1) Savoir écouter et observer

L'étude quantitative a mis en avant une compétence qui apparemment manque cruellement chez les managers pour la résolution de conflits qu'ils rencontrent. En effet, en ce qui concerne les différentes questions posées, le manque d'écoute ou la mauvaise écoute a très souvent été citée, le pourcentage de récurrence de la mention de cette compétence est de 21,94%. Néanmoins, certains répondants ont exprimé qu'au contraire, c'est grâce à l'écoute que le manager a su résoudre le conflit. Ces réponses mènent donc à la 1<sup>re</sup> compétence qui doit être nécessaire au manager pour résoudre les conflits : l'écoute. Mais pourquoi est-elle si importante ?

Tout d'abord, écouter permet de mieux comprendre. Selon un article de Welcome to the Jungle, 34% des employés ont l'impression de ne pas être écoutés et expriment le manque de compréhension de la part de leur manager (Allione, 2023). L'objectif normalement commun des managers est de développer, de faire avancer et de faire performer son équipe mais ce n'est possible que grâce à une écoute profonde de ses employés et à la compréhension de leurs besoins (Allione, 2023). Écouter pour mieux comprendre, cela nécessite d'utiliser une écoute active. Ce concept a été créé par le psychologue Carl Rogers. C. Rogers explique que pour comprendre ce que l'on écoute, il faut agir comme un récepteur et non comme un émetteur : le manager n'est pas là pour parler, il est là pour écouter. « Plus généralement, ce qui marche avec l'écoute, c'est de se taire. » (Allione, 2023, para. 7).

Il est primordial, lorsque le manager écoutera son employé, de ne poser aucun jugement sur celui-ci ou sur ses ressentis : il lui faudra reformuler certaines phrases pour être bien certain d'avoir compris (Allione, 2023). Il est important de ne pas interrompre la personne qui parle, même si un long silence succède à ses mots. Le silence a lui aussi son importance, ce sera peut-être le moment pour un individu de remettre ses idées en place, de reformuler quelque chose, de donner un exemple ou simplement de se poser et de respirer.

Lorsqu'un conflit va éclater, il est important que le manager se mette au service des parties en conflit, en d'autres termes, il sera là pour, dans un premier temps, les écouter et ensuite les comprendre. C'est d'ailleurs grâce à cette écoute que le manager pourra se rendre compte de certains comportements, silences, émotions... qu'il n'aurait certainement pas pu déceler sans avoir écouté la personne concernée (Allione, 2023).

Dans une situation qui nécessite du manager l'écoute d'un individu, un conflit par exemple, il est important d'effectuer des entretiens individuels afin que l'individu en face puisse s'exprimer comme il le souhaite et se confier. En outre, pour comprendre l'autre, c'est une façon plus simple que lors d'une discussion groupée, où les paroles peuvent être encombrées par des bruits, des incompréhensions, des énervements... (Allione, 2023).

La clé, pour comprendre une personne, réside dans le fait de se mettre à sa place. Il faut essayer de changer de point de vue et de comprendre les émotions et la situation de l'interlocuteur. Cela nécessite au-delà des faits, d'essayer de comprendre sa situation, sa personnalité, ses sentiments, son ressenti (Allione, 2023). Parce qu'écouter le même discours venant d'une personne triste ou d'une personne heureuse n'aura pas le même sens.

« *Il s'agit de ne pas penser par soi-même, mais d'apprendre à penser avec les autres* » (Allione, 2023, para. 8).

En tant que manager, l'écoute ne s'arrête pas aux discussions que l'on a avec un individu. Il faut également faire attention aux bruits de couloir et aux rumeurs. Ils sont souvent associés à quelque chose de négatif mais parfois peuvent être d'une grande utilité pour comprendre plus profondément des conflits, des ressentiments, des besoins... (Vitaud, 2023). Si un individu se confie à son collègue sans filtre, cela ne sera peut-être pas le cas avec son manager.

Ces bruits de couloir ne représentent pas forcément un aspect négatif parce que la barrière hiérarchique empêche certains individus de parler à cœur ouvert à leur manager par peur d'être jugés par exemple

(Vitaud, 2023). Le fait d'écouter ce genre de conversations peut également aider le manager à comprendre des informations qui n'ont pas été réellement comprises ou qui manquaient de contexte et de détails. Ces bruits de couloir et discussions informelles peuvent apporter des perspectives plus honnêtes, transparentes et spontanées. Le manager ne doit pas espionner, mais il ne doit pas nier les apports de ces rumeurs et bruits de couloir (Vitaud, 2023).

Enfin, écouter ses employés permet de comprendre leurs motivations et donc, de les motiver. « *Chaque salarié a plusieurs grands besoins : trouver du sens, monter en compétences, gagner en autonomie, avoir de la reconnaissance... Ces besoins varient et ne signifient pas la même chose selon les individus. Pour y répondre au mieux, un manager se doit d'écouter chaque membre de son équipe* » » (Allione, 2023, para. 2).

Mais qu'est-ce que la motivation ? La motivation, c'est l'espoir qu'a un individu d'obtenir de la satisfaction s'il se met en action et réalise cette action (Jamar & Body, 2020). Autrement dit, motiver quelqu'un, c'est trouver ce qui le pousse à agir. L'individu sera motivé si son action lui permet de satisfaire un de ses besoins. Selon Taylor, l'individu est motivé par une seule chose : son salaire. Selon lui, il suffisait pour un manager d'offrir un bon salaire à ses employés pour les motiver (Jamar & Body, 2020).

Mais cette vision n'est plus d'actualité, aujourd'hui : les individus expriment 3 types de besoins (Beretti et al, 2021) :

- **Les besoins de structure** : les individus ont besoin de se sentir en sécurité.
- **Les besoins de reconnaissance** : les individus ont besoin de reconnaissance, que ce soit dans leurs relations avec l'autre mais aussi par rapport à ce qu'ils font.
- **Les besoins de stimulation, d'action et de créativité** : les individus ont un appétit prononcé pour l'apprentissage, le savoir, la compréhension et l'action.

Il est donc clair que le salaire n'est plus la seule motivation des individus : il fait partie des besoins de structure et donne un sentiment de sécurité, mais seul, le salaire n'est pas une motivation suffisante.

En écoutant ses employés, le manager pourra donc détecter leurs besoins et comprendre ce qui les motive, et par là même, notamment ce qui les motive à entrer au conflit ou ce qui pourrait les motiver à en sortir. Cette écoute des besoins et des motivations permettra donc à un manager soit d'éviter le conflit soit de le résoudre, dans la mesure du possible (Beretti et al, 2021).

Cette section ne traite que de la capacité du manager à écouter. Néanmoins, l'écoute est souvent associée à la communication. Même si les deux compétences sont fortement liées, elles seront tout de même traitées séparément vu la position de l'une par rapport à l'autre. D'ailleurs, selon Albert Moukheiber, l'écoute est une condition inhérente à la communication : il s'agit donc d'un outil de la communication mais ce sont 2 concepts bien distincts (Allione, 2023).

## 2.2.2) Savoir communiquer

Sans surprise, la communication a également été citée plusieurs fois par les répondants du questionnaire : dans 17,10 % des cas, la communication faisait partie des réponses. La communication a été citée aussi bien pour expliquer qu'elle a permis des améliorations mais également pour dire que le manque ou la mauvaise communication était une source de frustration. Ce qui prouve que la communication peut aussi bien être une raison de rentrer en conflit que d'en sortir.

Pour éviter un conflit, il faut donc soigner sa communication et cela passe aussi bien par les informations que l'on donne que la façon dont on les donne : le ton que l'on utilise, les émotions que l'on dégage, les gestes qui accompagnent nos paroles... (Cristallini, 2021). Il faut soigner cet aspect parce que bon nombre de conflits viennent simplement d'incompréhensions, de vexations ou de malentendus. Communiquer, c'est donc aussi bien faire attention autant à ce que l'on dit qu'à la manière de le dire

(Cristallini, 2021). Néanmoins ce n'est pas chose facile à réaliser car chaque individu possède ses propres mimiques, expressions, gestes... et les maîtriser lorsqu'il communique n'est pas simple (Cristallini, 2021).

Selon Pettit & Duffy (2015), la communication c'est « un processus transactionnel d'information qui implique une compréhension collective et une satisfaction, où les personnes échangent des énergies, des émotions, des sentiments et modifient des significations qui, autrement, pourraient être inutiles » (cité par Gaspard, 2020, p.12).

Il s'agit donc plus simplement d'un transfert d'informations par l'intermédiaire de symboles verbaux et non verbaux (Spaho, 2013). Si cette communication est bonne, il sera plus probable de pouvoir résoudre des conflits interpersonnels (cités par Gaspard, 2020, p. 31). La communication est une composante essentielle de l'amélioration des services de toute organisation. On reconnaît d'ailleurs un bon leader grâce à sa bonne communication (Gaspard, 2020).

Communiquer et résoudre des conflits sont deux termes indissociables parce qu'en effet, le risque de conflits est revu à la baisse et leur capacité de résolution est revue à la hausse grâce à une communication efficace (McGarvey, 2022).

Communiquer semble simple, pourtant ça ne l'est pas et ce, à cause d'obstacles personnels (habitudes, attitudes...) mais surtout à cause de l'organisation. Il y a plusieurs causes qui expliquent l'obstacle à la communication liées à l'organisation (Alexandre-Bailly et al, 2022) :

- **Causes mécaniques** : un message peut être interprété de plusieurs façons en fonction de qui l'émet et de qui le reçoit. L'individu qui émet le message aura sa propre manière de l'expliquer avec ses mots, ses expressions... et l'individu qui recevra le message l'interprète selon des facteurs qui lui sont propres. Par exemple, si le récepteur ne veut pas accepter un message parce que cela ne lui plaît pas, il l'interprète différemment que si ce message lui procure de la satisfaction (Alexandre-Bailly et al, 2022).
- **Les dispositifs formels** : certains systèmes et mécanismes comme la hiérarchie, la division du travail... créent généralement un écart de communication entre les membres d'une organisation. Pour un individu, se retrouver dans une case le pousse à se cantonner à cette case et au mode de communication qui s'en rapproche. Par exemple, « le comptable parlera comptabilité », « l'informaticien informatique ». Chaque rôle possède son propre langage ce qui, parfois, peut modifier l'information qui pourtant est la même entre différents départements ou encore niveaux de hiérarchie (Alexandre-Bailly et al, 2022).
- **La hiérarchie des acteurs** : en fonction de son niveau hiérarchique au sein d'une organisation, un émetteur (employé) ne s'exprimera pas de la même manière s'il communique avec un collègue que s'il communique avec son directeur. Le niveau hiérarchique peut donc parfois influencer la compréhension du message (Alexandre-Bailly et al, 2022). Par exemple, il sera plus simple pour un individu d'accepter un ordre venant de son supérieur plutôt que d'un de ses collègues du même niveau hiérarchique.
- **La digitalisation** : à l'heure de la digitalisation, la communication passe plus souvent par des courriels, des posts LinkedIn, des conversations via Teams... Cette nouvelle ère a ajouté une entrave supplémentaire à la communication. Être derrière son ordinateur prive son interlocuteur de tout le langage non verbal qui accompagne son message et qui peut changer grandement le sens d'un message (Cristallini, 2021).

Différentes explications témoignent à souhait qu'il existe des facteurs qui modifient un message. L'école de Palo Alto a d'ailleurs mis en avant le concept de la double communication. En effet, selon eux, la communication associe 2 dimensions : un niveau 1 nommé "contenu" qui est composé des faits, des informations et des opinions et un niveau 2 appelé "relation" qui, lui, explique la manière dont le message est transmis, compris... Le niveau 2 comprend notamment et principalement le non-verbal (Dine, 2008).

Le “contenu” comprend les faits et informations explicites, par exemple : “Peux-tu faire un compte-rendu de réunion cette semaine”. Les faits sont les suivants, il faut un compte rendu, pour la semaine prochaine.

La “relation” en revanche est basée sur la manière de comprendre le contenu : si la demande du compte-rendu vient d’un collaborateur du même niveau hiérarchique, cette demande sera ressentie comme une demande d’aide. A contrario, si c’est un supérieur qui le demande, ce sera ressenti comme un ordre. En fonction du cadre, la demande sera donc interprétée de différentes manières (Dine, 2008).

Les signes non-verbaux qui accompagnent nos demandes et interactions sont déterminants dans nos relations. Si l’on décide de manger seul à la pause plusieurs fois sur la semaine, il y a sûrement un message derrière qui a un impact sur les relations et ignorer ces signes pourrait empirer les relations.

Alors qu’un conflit de contenu peut être réglé par l’apport de faits concrets, de preuves, de données, un conflit de relation peut en revanche perdurer et nécessite des discussions entre les différentes parties pour échanger sur les interactions et les positions (Dine, S. 2008, mars). Il est donc primordial de prêter attention à chaque niveau de communication afin de le faire de la manière la plus efficace possible. Parce que comme expliqué, la façon d’exprimer le message entraîne parfois plus de conséquences que le message en lui-même.

Même s’il existe des obstacles à la communication au sein d’une organisation, il est pourtant primordial de motiver, de permettre et d’organiser la communication. Pour être efficace, la communication doit se faire de la direction vers ses employés (communication descendante), mais aussi inversement, des employés vers leur direction (communication ascendante) (Miljković, Rijavec, 2008 cités par Spaho, 2013). La communication ascendante permet à la direction de bien comprendre ce qu’il se passe au niveau inférieur afin de l’analyser et de l’utiliser au mieux. La communication doit également être motivée à l’horizontale c’est-à-dire entre des employés du même niveau hiérarchique : cette communication est la clé du bon fonctionnement de l’activité organisationnelle pour coordonner les activités (Miljković, Rijavec, 2008 cités par Spaho, 2013).

Comme expliqué dans la théorie concernant la compétence de l’écoute et de l’observation, l’écoute est un outil au service de la communication. Apprendre à communiquer passe aussi par apprendre à bien écouter, il faut comprendre que chaque individu a son propre système de compréhension. Il faut savoir adapter sa communication et l’adapter veut dire, adapter le niveau de contenu et de relation de sa communication en fonction de la personne à qui l’émetteur s’adresse (McGarvey, 2022).

Il est également important d’utiliser des feedbacks. Ils sont essentiels à la communication. Ils permettent de diagnostiquer l’état d’une communication (Jug, Jiang & Bean, 2019 cités par Gaspard, 2020).

Enfin, comme relevé plusieurs fois dans cette section, la communication est inhérente au conflit. (McGarvey, 2022). Améliorer cette communication permet d’éviter des conflits inutiles causés par des messages mal compris ou exprimés de manière maladroite. Bien communiquer peut donc aider à éviter des conflits mais aussi à les résoudre.

Il est d’autant plus important de communiquer que le défaut de communication est l’une des principales causes du conflit et de son escalade (Guta, 2015 ; Khamadi, 2018 ; Sabanci, Sahin, & Ozdemir, 2016 cités par Gaspard, 2020). Un manager qui ne communique pas ou mal entraîne une perte de loyauté et de performance de ses employés, parce que ceux-ci auront l’impression de ne pas être pris en compte (Gaspard, 2020). Développer une organisation efficace passe donc par une communication efficace parce qu’un individu bien informé sera généralement plus motivé (Nguyen, Karney & Bradbury, 2020 cités par Gaspard, 2020).

En conclusion, améliorer la communication entraînera probablement des conséquences positives sur la sphère professionnelle d’un individu, un cadre sans conflit, avec moins de stress et plus stable (Gaspard, 2020).

### 2.2.3) Aptitude à utiliser sa posture d'autorité

Dans le questionnaire quantitatif, beaucoup de répondants ont affirmé le besoin de cadre, de trancher et de prise de responsabilités de la part du manager (34,84% de récurrence). A contrario, certains individus ont mis en avant le côté trop tranchant de leur manager, de décisions parfois trop unilatérales ou manquant d'objectivité. Dans une situation où deux parties sont en conflit, si le manager prend parti pour l'une ou pour l'autre, les individus auront tendance à penser qu'il a raison, parce qu'il est manager et qu'il représente une figure d'autorité, ou justement risquent de s'opposer par sentiment d'injustice.

Il en va de même pour le besoin de cadre : certains individus pensent que si une figure d'autorité impose un cadre, une décision ou une solution, elle sera forcément juste, logique et bonne... encore une fois, parce qu'il est manager et qu'il représente une figure d'autorité.

Mais comment expliquer ce phénomène ?

Selon Darré Mélissa, ce phénomène se justifie par le « biais de l'autorité » (Darée, 2024). Ce biais symbolise le comportement de certaines personnes à attribuer une valeur immoderée aux conseils, aux décisions, aux avis d'une personne qui représente une figure d'autorité ou de célébrité, comme un manager par exemple (Darée, 2024). Si, dans une publicité pour shampooing, vous voyez que Beyoncé ou David Beckham l'utilise, il apparaîtra chez certains individus un sentiment de confiance et de sécurité, « s'ils l'utilisent, c'est que c'est forcément bien » (De Greef, 2024). La figure d'autorité entraîne généralement un sentiment de confiance et de sécurité.

En revanche, il est nécessaire de bien distinguer les 2 concepts suivants : pouvoir et autorité.

Le pouvoir c'est « *la capacité à influencer autrui grâce à la position qu'une personne ou une institution occupe, à la compétence et la capacité technique d'une personne ou d'une institution et aux caractéristiques propres aux personnes qui interagissent* » (Organisation Internationale du Travail, 2014, p. 8).

Et l'autorité, c'est une « *variété de pouvoir(s) qui assure l'obéissance des subordonnés sans user de la force manifeste, de la contrainte physique, de la menace explicite, et sans avoir à fournir de justifications, arguments ou explications* » (cité par Deffayet Davrout, 2010, p. 18). La distinction repose donc sur la légitimité : le manager utilise soit son autorité soit son pouvoir. Alors que le pouvoir est légitime au manager à travers son rôle, l'autorité l'est grâce à sa capacité de fédérer son personnel au-delà de son statut hiérarchique.

Selon Charmettant, il existe 3 formes distinctes d'autorité : l'autorité légale, traditionnelle et charismatique (Charmettant, 2012). La légale se fonde sur les textes et les normes, la traditionnelle repose sur les traditions, les habitudes et la charismatique, elle, repose sur le caractère, les valeurs, l'exemple d'un individu. Et selon lui, c'est le mélange des trois qui entraîne une autorité légitime (Charmettant, 2012).

L'autorité est une forme de régulation qu'exerce un manager afin de faire respecter les normes (Arbouche, 2014). L'autorité permet donc d'éviter certains conflits ou de les résoudre « simplement » en rappelant et en faisant respecter des normes, normes auxquelles les individus ont adhéré en signant leur contrat de travail (Korbi, Jemaa-Boubaya & Cheriet, 2019). L'utilisation de contrat, de règles et de normes est une façon de prévenir le conflit en clarifiant dès le départ et, grâce à des accords, les tâches, la division de celles-ci, la hiérarchie, les procédures, les assurances, le salaire et encore bien d'autres facteurs (Korbi, Jemaa-Boubaya, & Cheriet, 2019).

Les répondants à l'enquête ont également mentionné l'importance de la confiance dans la gestion de conflit que cette autorité génère, quand elle est bien utilisée. Et c'est là qu'il existe une différence notoire avec le pouvoir : si le pouvoir génère de la confiance, ce n'est donc plus du pouvoir mais de l'autorité (Arbouche, 2014). L'autorité inspire donc au personnel de la confiance envers leur manager et il sera donc plus simple pour eux de se confier (Arbouche, 2014).

Pour conclure cette partie sur l'autorité, il est important de comprendre que le manager a pour but d'assurer la coopération au sein de son équipe via des règles imposées par son autorité. Cette autorité a pour but de diriger l'entreprise vers un bien commun (Arbouche, 2014).

Néanmoins, le danger avec l'autorité dans la gestion de conflit, réside dans les situations où elle est utilisée comme pouvoir. En effet, si le pouvoir est utilisé pour dominer et qu'il n'est partagé sous aucune autre forme, le conflit pourra être évité mais il ne disparaîtra pas et émergera à nouveau sous une autre forme : cela est inévitable (Organisation Internationale du Travail, 2014).

## 2.2.4) Capacité à tirer parti de son expérience

Comme expliqué précédemment, devenir manager est un processus dynamique. Cela s'apprend tout comme la gestion de conflit et ce, grâce notamment à l'expérience. Les résultats de l'étude quantitative ont d'ailleurs permis de mettre en lumière certains éléments par rapport à la nécessité pour le manager d'avoir de l'expérience afin de gérer au mieux les conflits interpersonnels. En effet, le taux de récurrence de la mention de l'expérience comme compétence est de 14,19%.

Premièrement, la remarque qui est principalement revenue dans les réponses du sondage, est que le manager aurait dû déceler et gérer le conflit plus tôt. En effet, grâce à leurs réponses, il est clair que les répondants expriment l'importance de la réactivité d'un manager face à un conflit. Pour exemples, « Une réaction plus rapide aurait aidé à prévenir l'escalade », « Implication trop tardive », « Réactivité lente » ... L'avantage avec l'expérience, c'est qu'elle permet au manager de l'utiliser pour gérer ou prévenir et éviter les futurs conflits (Nydrick & Tinto, 2024). En utilisant les connaissances qu'il a acquises avec l'expérience, le manager pourra réduire la fréquence des conflits mais aussi leur intensité et leur durée (Nydrick & Tinto, 2024).

En effet, il est primordial d'exploiter son expérience pour optimiser ses pratiques managériales et donc ses pratiques de gestion de conflit. Le manager avec une expérience solide et riche aura sûrement fait face à de nombreux types de conflits, avec plusieurs niveaux de hiérarchies, organisationnels ou relationnels... (Picard, 2006). Grâce aux différents conflits qu'il rencontre, le manager va nourrir et renforcer sa compréhension des conflits (Picard, 2006).

Eviter le conflit, c'est la meilleure manière de le résoudre (Salzer & Stimec, 2019). Comme expliqué dans la section sur le conflit, il existe différents stades d'escalade du conflit et l'idéal est de minimiser cette escalade (Salzer & Stimec, 2019). L'éviter veut dire, prévenir le conflit. Il faut distinguer où l'on se trouve sur cette escalade pour utiliser des styles de gestion différents : parfois il s'agira simplement d'une approche préventive et parfois, il faudra utiliser les grands moyens comme faire appel à un acteur extérieur si le conflit est vraiment trop grave et ingérable (Salzer & Stimec, 2019).

Le manager doit pouvoir détecter les signes annonciateurs de conflits : par exemple, des changements d'attitudes qui ne semblent pas venir d'un motif apparent comme un ton sec ou bien des discussions agitées, des silences parfois étranges, des absences répétées (Salzer & Stimec, 2019). Ces signes peuvent parfois sembler anodins, mais avec de l'expérience, le manager pourra plus facilement se rendre compte si ces signes représentent un conflit potentiel ou pas (Salzer & Stimec, 2019).

L'expérience est également synonyme d'expertise. Le manager avec une solide expérience pourra appréhender le conflit de façon plus constructive, assurée et novatrice (Nydrick & Tinto, 2024). En effet, les répondants ont déclaré que tirer profit du positif d'un conflit était également important. Grâce à son expérience, le manager est plus armé face aux conflits. Un manager plus expérimenté craindra moins le conflit parce qu'il saura que parfois le conflit est quelque chose de bon et qu'il ne faut pas l'éviter à tout prix (Nydrick & Tinto, 2024).

Néanmoins, beaucoup de répondants ont admis que leur manager avait fait preuve de subjectivité et de manque de neutralité justifiés par leur affect. On pourrait se demander ce que l'expérience pourrait avoir à faire dans l'objectivité du manager. L'expérience d'un manager se forge grâce au milieu dans lequel il évolue, ses relations, son passé... (Kolb, 1984). Si le manager ne prend en compte que ses expériences,

il pourrait juger que ses expériences sont la meilleure manière d'agir et la vérité absolue. L'ancrage d'un manager dans son expérience peut parfois mener au « On a toujours fait comme ça » qui n'est malheureusement pas toujours « the best way to act » (Kolb, 1984).

L'expérience du manager est donc un outil qui permet au manager de prévenir le conflit, de le détecter plus rapidement, de le gérer plus efficacement grâce à une meilleure compréhension de celui-ci, de pouvoir en tirer du positif et comprendre qu'il ne faut pas l'éviter à tout prix. Cependant, il ne doit pas utiliser son expérience pour rester ancré sur ses positions et ne pas accepter le changement (Picard, 2006)

## 2.2.5) Aptitude à exploiter son intelligence émotionnelle

En partant simplement de la définition du conflit interpersonnel dans le cadre de ce mémoire, il est clairement évident que les émotions sont inhérentes au conflit et inversement.

Le conflit est : « *Un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives par la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts* » (Brasseur, 2022, p.17-18). Les émotions semblent également être importantes pour les répondants de l'enquête puisque la récurrence de cette compétence est de 11,94%.

En effet, ce sont des réactions émotionnelles négatives qui mènent au conflit et de son côté, le conflit en provoque lui aussi. Et même si certains individus ont l'impression de ne pas avoir d'émotions, il n'existe pourtant pas une seule journée où un individu ne soit pas confronté à celles-ci. On peut donc dire que ce n'est pas qu'il n'en a pas, mais c'est plutôt qu'il ne les écoute pas (Alexandre-Bailly et al, 2022). L'humain est composé d'émotions et ne pas les comprendre et les réguler, c'est faire preuve d'immaturité. Si le manager et ses collaborateurs ne sont pas capables de gérer leurs émotions volontairement, la gestion des conflits sera alors illusoire (Cristallini, 2021).

D'où l'importance de l'intelligence émotionnelle (IE). Mais qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle (IE) ? Selon la RTBF, l'IE c'est « la capacité de comprendre ses propres émotions et celles des autres. Mais aussi la capacité de gérer ses émotions et de les utiliser pour soi et pour les autres» (De Neuf, 2019, para. 1).

Autrement dit, l'IE englobe deux dimensions liées à la gestion des émotions (Zulfadil, Hendriani & Machasin, 2020) :

- **La régulation des émotions** : être capable d'avoir le contrôle sur ses émotions, aidant ainsi l'individu à surmonter des moments émotionnels intenses, qu'il s'agisse d'émotions positives ou négatives (Zulfadil, Hendriani & Machasin, 2020).
- **L'utilisation des émotions** : être capable d'utiliser ses émotions à bon escient et de manière constructive. Cela signifie donc orienter ses émotions vers des initiatives, des projets, des activités favorisant de meilleures performances (Zulfadil, Hendriani & Machasin, 2020).

Mais pourquoi est-ce si important pour un manager d'utiliser son IE ? Tout simplement parce qu'un manager émotionnellement intelligent, qui régule ses émotions est un bon leader. La capacité d'un manager à gérer ses émotions est une démonstration de la qualité de sa capacité à gérer une équipe (Alexandre-Bailly et al, 2022). Une étude du rapport de Capgemini Research a d'ailleurs signalé qu'aujourd'hui, 74% des cadres, managers et directeurs estiment que faire l'impasse sur l'IE ne sera bientôt plus possible et qu'elle devra être intégrée au sein de l'organisation (Les échos. 2019, octobre). En effet, en évitant de faire ressentir ses émotions négatives à son personnel par exemple, le manager pense qu'il ne contamine pas son équipe avec du stress et d'autres émotions négatives.

L'instinct du manager qui n'utilise pas son intelligence émotionnelle sera de cacher ses peurs, son stress et ses angoisses mais au contraire, il faut justifier ses émotions et leur donner du sens afin de les utiliser pour en faire une force (Alexandre-Bailly et al, 2022). Le bon manager n'est pas le manager qui ne montre pas ses émotions mais bien celui qui les gère et qui les régule en laissant agir son intelligence

émotionnelle. C'est un réel challenge pour le manager de pouvoir prendre des décisions en gardant la tête froide tout en exprimant de la compassion et de l'empathie (Alexandre-Bailly et al, 2022).

L'IE représente aujourd'hui une qualité indispensable aux leaders. Une étude réalisée auprès de 340 informaticiens prouve un rapport positif entre le leadership et l'IE dans les organisations. Avec un manager émotionnellement intelligent, une équipe sera plus performante, efficace, moins stressée et plus heureuse (Kotsou, 2012). De fait, selon une étude de Capgemini, une organisation sera plus productive et ses membres seront plus satisfaits si elle est gérée par des managers, des responsables et des directeurs émotionnellement intelligents (Les échos. 2019). Et en termes de chiffres, un investissement sera quatre fois plus performant économiquement s'il est réalisé dans le but de stimuler et de développer l'IE d'une organisation (de ses membres). Enfin, dans les prochaines années, les salariés avec une IE élevée seront six fois plus sollicités qu'aujourd'hui (Les échos. 2019).

En revanche, si pour certains l'IE est innée, chez d'autres, elle ne l'est pas. Heureusement, elle ne repose pas uniquement sur le caractère, la culture et la personnalité d'une personne, elle s'apprend ! (Les échos. 2019). En matière d'IE, les individus ne sont pas égaux, c'est pour cette raison qu'il est important pour les individus de se former afin d'accroître et d'apprendre à utiliser son IE. Il existe d'ailleurs de nombreuses formations, coachings et apprentissages dans ce but et aujourd'hui cela devrait faire partie intégrante de la formation du manager (Les échos. 2019).

## *Faisons le point sur la revue de littérature des compétences*

### **Savoir écouter et observer**

- **Manque d'écoute** : 21,94% des répondants ressentent un manque ou une mauvaise écoute de leur manager.
- **Importance de l'écoute** : l'écoute aide la gestion des conflits. Grâce à elle, le manager peut comprendre les besoins de ses employés. L'écoute active est primordiale, elle implique une écoute sans jugement, en demandant des reformulations, en respectant les silences.
- **Bruits de couloir** : il ne faut pas négliger les rumeurs et discussions informelles car elles peuvent fournir des informations utiles. Cependant, il faut se préserver de ne pas les considérer automatiquement comme véridiques.
- **Compréhension des motivations** : l'écoute aide à identifier les besoins des employés (sécurité, reconnaissance, stimulation), permettant au manager de mieux les motiver et de gérer les conflits.

### **Savoir communiquer**

- **Référence de la communication** : 17,10% des répondants citent la communication comme un facteur clé dans la gestion des conflits.
- **Impact de la communication** : la communication verbale et non verbale demande une attention accrue (ton, gestes, émotions). Elle est d'ailleurs essentielle pour éviter les malentendus et donc les conflits.
- **Complexité** : la communication est souvent entravée par des habitudes personnelles, par le contexte organisationnel, et par la hiérarchie qui influencent la compréhension des messages transmis.
- **Les deux niveaux de la communication** : contenu (faits) et relation (interprétation du message). Une maîtrise des deux niveaux est essentielle pour gérer des conflits ou encore mieux, les éviter.

### **Aptitude à utiliser sa posture d'autorité**

- **Besoin de cadre et prise de responsabilité** : 34,84% des répondants expriment le besoin d'une prise de décision claire par le manager. Cependant, certains dénoncent des décisions non concertées et un manque d'objectivité.
- **Déférence entre pouvoir et autorité** : le pouvoir est lié à la position hiérarchique, tandis que l'autorité découle de la capacité à fédérer sans coercition ni justification (Deffayet Davrout, 2010). La distinction entre les deux concepts est essentielle.
- **Régulation des conflits** : l'autorité permet de prévenir ou résoudre les conflits en imposant des normes et règles, acceptées par les employés lors de la signature du contrat de travail (Korbi et al., 2019).
- **Risques de l'autorité mal utilisée** : lorsque l'autorité devient du pouvoir autoritaire, les conflits peuvent être réprimés temporairement, mais ressurgiront inéluctablement (OIT, 2014).

### **Capacité à tirer parti de son expérience**

- **L'importance de l'expérience** : 14,19% des répondants ont mentionné l'expérience comme une compétence cruciale pour la gestion des conflits. L'expérience permet au manager de mieux prévenir et gérer les conflits interpersonnels (Nydick & Tinto, 2024).

- **Réactivité du manager** : les répondants ont souligné l'importance d'une réaction rapide face aux conflits. L'expérience permet au manager de détecter et d'intervenir plus tôt, réduisant le risque d'escalade des conflits (Nydict & Tinto, 2024).
- **L'expérience comme expertise** : un manager expérimenté gère les conflits avec plus de confiance, parce que les ayant probablement déjà vécus, ils en ont moins peur.
- **Risques de l'ancrage dans l'expérience** : l'expérience, bien qu'utile, peut parfois entraîner une forme de rigidité si le manager se fie uniquement à ses propres méthodes passées sans s'ouvrir et accepter le changement (Kolb, 1984).

### **Aptitude à exploiter son intelligence émotionnelle**

- **Lien entre conflits et émotions** : le conflit interpersonnel, par définition, est lié aux émotions ressenties par les parties (Brasseur, 2022). Les émotions sont également un facteur important pour les répondants, avec une récurrence de 11,94% dans les réponses à l'enquête.
- **Importance pour le manager** : un manager doté d'une intelligence émotionnelle est plus à même de gérer une équipe efficacement. La capacité de gérer ses émotions est un indicateur clé du leadership (Alexandre-Bailly et al., 2022).
- **Gérer plutôt que cacher ses émotions** : l'idée reçue selon laquelle un manager doit cacher ses émotions négatives est inexacte. Au contraire, l'IE l'invite à clarifier ses émotions et à les utiliser de manière constructive pour améliorer son management (Alexandre-Bailly et al., 2022).
- **L'IE peut s'apprendre** : l'intelligence émotionnelle n'est pas innée pour tout le monde, mais elle peut être développée à travers des formations et du coaching (Les échos, 2019).

## 2.3) Formulation des hypothèses

Voici les hypothèses émises pour répondre à la question de recherche « Quelles sont les compétences essentielles qu'un manager doit posséder et/ou acquérir pour gérer efficacement les conflits interpersonnels ? »

**Hypothèse n°1 :** "Le manager qui comprend et utilise l'écoute active et l'observation gère plus efficacement les conflits interpersonnels. Grâce à cette écoute active, il a une meilleure compréhension des besoins, émotions et des motivations de son personnel".

**Justification :**

- **Meilleure compréhension :** pratiquer l'écoute active est une façon de comprendre les nuances des propos des employés et donc d'éviter les interprétations et les malentendus.
- **Non-jugement et reformulation :** grâce à la reformulation et au non-jugement, le manager peut avoir une vision objective des émotions des employés ce qui permet une résolution plus efficace des conflits interpersonnels.
- **Attention aux bruits de couloir :** les informations les plus importantes se trouvent dans les discussions informelles, les bruits de couloir par exemple. Ces discussions n'auraient peut-être jamais eu lieu devant le manager.
- **Motivation et satisfaction :** l'écoute et l'observation permettent au manager de comprendre les besoins et attentes de ses employés et ainsi de pouvoirs les motiver et les stimuler.

**Hypothèse n°2 :** "La maîtrise d'une communication adaptée et efficace permet au manager de réduire le nombre et l'envergure des conflits interpersonnels. Cette maîtrise permet également une meilleure résolution de conflit grâce à un environnement de compréhension et de transparence".

**Justification :**

- **Évitements des malentendus et des frustrations :** grâce à une communication claire, aussi bien sur le contenu que la forme, le risque de malentendus ou de vexations est réduit et donc les conflits qui y sont liés également.
- **Réduction des obstacles organisationnels :** avec l'importance croissante de la digitalisation, la communication directe permet de surmonter les obstacles liés aux incompréhensions et les conflits provoqués par cette digitalisation.
- **Communication à double niveau :** pour communiquer, il faut aussi bien tenir compte du contenu (message, les faits...) que du contenant (ton, humeurs, gestes...). C'est grâce à la maîtrise de ces deux niveaux que le manager peut éviter les conflits.
- **Prévention et résolution des conflits :** la maîtrise de la communication permet non seulement de résoudre les conflits mais de les prévenir voire les éviter.

**Hypothèse n°3 :** "L'utilisation de l'autorité légitime du manager aide au maintien d'un environnement de travail agréable et harmonieux où l'on prévient les conflits en inspirant confiance et en faisant respecter les règles".

**Justification :**

- **Biais de l'autorité :** le concept du biais de l'autorité démontre que les individus auront plus tendance à respecter les décisions venant d'une figure d'autorité car ils lui attribuent une valeur particulière (Darré, 2024).

- **Distinction entre pouvoir et leadership** : il est important de distinguer le pouvoir qui repose sur une position hiérarchique et le leadership qui se construit grâce à sa personnalité et à sa capacité à inspirer les autres. Une bonne utilisation de l'autorité génère la confiance du personnel envers son manager (Organisation Internationale du Travail, 2014 ; Deffayet & Davrout, 2010).
- **Prévention des conflits par la clarification des normes** : les normes, les contrats et les règles, s'ils sont bien définis, permettent de prévenir le conflit. Ce qui génère un cadre et une clarification des rôles et des responsabilités (Korbi et al., 2019).

**Hypothèse n°4** : "L'expérience du manager lui permet d'être plus apte à prévenir et gérer les conflits interpersonnels efficacement. L'expérience lui permet de déceler les signes avant-coureurs des conflits en utilisant des techniques expérimentées par le passé".

**Justification :**

- **Réactivité face au conflit** : les réponses de l'enquête quantitative mettent en évidence l'importance de la rapidité du manager à intervenir dans le conflit et donc à le détecter (Nydick & Tinto, 2024).
- **Optimisation des pratiques managériales** : grâce à son expérience diversifiée, le manager aura certainement eu l'opportunité de vivre des conflits similaires, ce qui lui permet de renforcer sa compréhension du conflit et sa capacité à les gérer (Picard, 2006).

**Hypothèse n°5** : "Une intelligence émotionnelle élevée permet au manager de gérer plus efficacement les conflits interpersonnels grâce à une compréhension et une régulation de ses émotions ainsi que celles de son personnel".

**Justification :**

- **Importance des émotions** : les émotions sont le point central des conflits et ne pas pouvoir les gérer correctement risque de les aggraver. Beaucoup n'écoulent pas leurs émotions, ce qui n'est pas non plus la solution (Alexandre-Bailly et al., 2022).
- **Impact de l'IE sur le leadership** : le manager émotionnellement intelligent est un meilleur leader, qui est capable de réguler ses émotions et de gérer efficacement son équipe (Alexandre-Bailly et al., 2022).
- **Influence positive sur l'équipe** : grâce à l'utilisation d'une intelligence émotionnelle, le manager évite de transmettre ses émotions négatives à son équipe, ce qui aide à réduire le stress et la mauvaise ambiance au sein de son équipe (Alexandre-Bailly et al., 2022).

## 2.4) Méthodologie de l'analyse qualitative

Jusqu'à présent, j'ai exploré des approches théoriques, écouté les « managés », ce qui nous a permis d'identifier 5 compétences plébiscitées par les managés et légitimées par des points de vue scientifiques. A partir de ces 5 compétences, j'ai formulé 5 hypothèses que nous allons maintenant confronter à des managers et des experts. A cette fin, j'ai réalisé des entretiens avec 11 personnes incluant 7 managers et 4 experts.

L'objectif de ces entretiens est de tester les compétences identifiées comme essentielles par les employés, auprès des managers et des experts, recueillant ainsi leurs avis, visions et critiques. Afin d'assurer l'objectivité de notre étude, j'ai veillé à diversifier les profils des participants : 5 femmes et 6 hommes, issus de divers secteurs (privé et public).

### 2.4.1) Méthodologie des entretiens

A cette fin, j'ai adopté une approche structurée pour ces entretiens qualitatifs, inspirés des pratiques de Paquet, Schrooten et Simon (2020). Voici les principales approches utilisées :

#### 1. Type d'entretien :

Les entretiens réalisés étaient semi-directifs et individuels. Ce type d'entretien permet de diriger la conversation tout en accordant assez de liberté aux interviewés pour développer leurs réponses (Paquet, Schrooten, & Simon, 2020). Cette méthode semi-directive simplifie l'exploration profonde des visions, opinions et expériences des répondants tout en gardant une certitude que tous les sujets seront abordés (Paquet, Schrooten & Simon, 2020).

#### 2. Questions :

Les questions relatives à ces entretiens sont tantôt ouvertes, tantôt fermées. Les questions ouvertes permettent de développer en profondeur les pensées, visions et expériences des participants et ce, de manière plus détaillée (Paquet, Schrooten et Simon, 2020). Les questions fermées servent à obtenir des réponses spécifiques et quantifiables afin de permettre une comparaison plus simple grâce au questionnaire quantitatif.

#### 3. Objectivité et écoute active :

Durant chaque entretien, j'ai fait preuve de retenue et de neutralité afin d'éviter toute influence sur les réponses des participants. Les entretiens ont été réalisés en pratiquant une écoute active, essentielle pour comprendre pleinement les différentes perspectives exposées et poser des questions permettant un approfondissement des informations apportées et des perceptions.

#### 4. Prise de notes et retranscription :

Pour s'assurer qu'aucune des informations données par les interviewés ne manquerait, une prise de notes a été réalisée pour chaque entretien. Chaque entretien a été complètement retranscrit afin d'assurer un maximum de précisions. Les retranscriptions complètes se trouvent dans l'annexe 3 (à partir de la page 120).

Cette méthode a permis de récolter bon nombre d'informations intéressantes, offrant ainsi une base qualitative large pour apprécier les points de vue des managers face à des conflits interpersonnels.

Afin de réaliser ces entretiens, un guide a été créé pour chaque type d'interviews : experts et managers. Voici les guides d'entretiens utilisés pour les interviews :

## 2.4.2) Guides d'entretien

Managers :

Nom et prénom :	Date de l'interview :	Heure de l'interview :
Thème	Question(s) :	Relance ou détail(s):
Présentation et parcours professionnel	<p>1. Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancienneté dans l'entreprise et dans le métier,</li> <li>• Quel type d'entreprise : secteur privé ou public,</li> <li>• Formations, parcours scolaire...</li> </ul>
Type de manager	<p>2. Parmi les 4 managers suivants, auquel vous identifiez-vous le plus ?<sup>8</sup></p> <p><u>Julie/Julien</u> : expert(e) dans son domaine, guide ses employés à l'aide de ses connaissances et de son expérience.</p> <p><u>Charlotte/Charles</u> : orienté(e) "résultats", veut atteindre les objectifs fixés par-dessus tout.</p> <p><u>Romane/Romain</u> : très doué(e) dans la résolution de conflits au sein de son équipe et privilégie les relations harmonieuses.</p> <p><u>Emilie/Emilien</u> : exerce un équilibre entre son expertise et la gestion des relations au sein de son équipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi ce manager vous correspond-il ?</li> <li>• Qu'est ce qui fait que vous êtes comme lui ?</li> </ul>
Types de conflit	<p>3. Quel type de conflits gérez-vous le plus souvent<sup>9</sup></p> <p><u>Organisationnels</u> : à savoir par exemple : liés au travail donné, aux salaires, aux horaires de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous n'avez pas l'impression que parfois les conflits organisationnels découlent de conflits relationnels et/ou inversement ?</li> </ul>

<sup>8</sup> Raiche, J. (2021, 21 septembre). Managers : quels sont les 4 styles de leadership ?. Proaction International. Consulté le 08 juillet 2024 à l'adresse <https://blog.proactioninternational.com/fr/4-types-leadership-managers>

<sup>9</sup> Pros-Consulte. (2024, 8 janvier). *Agir face aux conflits en entreprise*. Pros-Consulte. <https://www.pros-consulte.com/blog/conflit-en-entreprise/>

	<p>Autrement dit, liés à l'organisation de l'entreprise.</p> <p><u>Relationnels</u> : liés aux affects, aux personnalités ou encore aux besoins fondamentaux. Autrement dit, pas directement liés à l'organisation, mais ayant un impact sur votre travail.</p> <p>3 bis) Et en termes de taille, gérez- vous plus souvent des conflits<sup>10</sup> :</p> <p><u>Simples</u> : à savoir comprenant 2 parties prenantes qui sont clairement identifiées avec moins de 10 interlocuteurs.</p> <p><u>Complexes</u> : à savoir comprenant au moins 3 parties prenantes qui ne sont pas encore clairement identifiées avec plus de 10 interlocuteurs.</p>	
Niveau de conflit et mode de révélation	<p>4. Dans la majorité des conflits que vous avez rencontrés,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous, vous-même décelé le conflit ?</li> <li>- Un collaborateur externe au conflit vous l'a-t-il rapporté ?</li> <li>- Une des parties en conflit vous l'a-t-elle rapporté ?</li> </ul> <p>4 bis) Lorsque le conflit a été décelé, était-il généralement au niveau 1, 2 ou 3 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon vous, quelles sont les raisons expliquant ce mode de révélation ?</li> </ul>
Savoir écouter et observer	<p>5. En quoi l'écoute et l'observation sont-elles des clés pour résoudre les conflits, ou pas ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourriez-vous me décrire une situation où cette connaissance vous a permis de résoudre un conflit et comment avez-vous mis en place la solution ?</li> </ul>

<sup>10</sup> Beretti, P. Litique, A. Wilbois-Lauzeral, C. (2021). Médiation des conflits au travail. Pearson

Savoir communiquer	6. En quoi la communication est-elle une clé pour résoudre les conflits, ou pas ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La communication est basée sur 2 niveaux :</li> </ul> <p>Le niveau des contenus : les faits, le contenu du message, les informations...</p> <p>Le niveau des relations : la façon dont le message est transmis, le dialogue, les gestes, signes, l'humeur...</p> <p>Pour chaque niveau, quels sont les points les plus importants auxquels vous faites attention et pourquoi ?</p>
Etre une figure d'autorité	7. En quoi utiliser sa figure d'autorité est selon vous une clé pour résoudre les conflits, ou pas ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que vous l'utilisez de manière autoritaire ou plutôt via une dynamique de leadership ?</li> </ul>
Savoir utiliser son expérience	8. En quoi l'expérience influence-t-elle ou non la capacité du manager à résoudre les conflits ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouvez-vous donner un exemple où votre manque d'expérience a porté préjudice à la résolution d'un conflit que vous avez dû gérer ?</li> <li>Si l'expérience vient avec le temps, quel conseil auriez-vous à donner aux jeunes managers qui commencent leur carrière ?</li> </ul>
Savoir utiliser son intelligence émotionnelle	9. En quoi faire preuve d'intelligence émotionnelle est important ou pas pour résoudre les conflits ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment gérez-vous vos propres émotions ?</li> </ul>
Compétences supplémentaires	10. Quelle(s) compétences non citée(s) jusqu'à présent, est (sont) selon vous essentielle(s) à la gestion de conflit ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourquoi cette compétence ?</li> </ul>
Défis et obstacles	11. Quels sont les principaux défis auxquels les managers sont confrontés aujourd'hui dans la résolution de conflit ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expliquez pourquoi.</li> </ul>

Tableau 4: Guide d'entretien pour les managers

Experts :

Nom et prénom :	Date de l'interview :	Heure de l'interview :
Thème	Question(s):	Relance ou détail(s) :
Présentation et parcours professionnel	1. Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancienneté dans l'entreprise et dans le métier,</li> <li>• Quel type d'entreprise : secteur privé ou public,</li> <li>• Formations, parcours scolaire...</li> </ul>
Type de conflits	2. Quel type de conflit savez-vous l'habitude de gérer ? <sup>11</sup> De quelle envergure ? <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Organisationnels</u> : à savoir par exemple : liés au travail donné, aux salaires, aux horaires de travail. Autrement dit, liés à l'organisation de l'entreprise.</li> <li>• <u>Relationnels</u> : liés aux affects, aux personnalités ou encore aux besoins fondamentaux. Autrement dit, pas directement liés à l'organisation, mais ayant un impact sur votre travail.</li> <li>• <u>Simples</u> : à savoir comprenant 2 parties prenantes qui sont clairement identifiées avec moins de 10 interlocuteurs.</li> <li>• <u>Complexes</u> : à savoir comprenant au moins 3 parties prenantes qui ne sont pas encore clairement identifiées avec plus de 10 interlocuteurs.</li> </ul>
Types de manager	3. Quel type de manager est le plus courant selon vous ? <sup>13</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi ce phénomène ?</li> </ul>

<sup>11</sup> Pros-Consulte. (2024, 8 janvier). *Agir face aux conflits en entreprise*. Pros-Consulte. <https://www.pros-consulte.com/blog/conflit-en-entreprise/>

<sup>12</sup> Beretti, P. Litique, A. Wilbois-Lauzeral, C. (2021). Médiation des conflits au travail. Pearson

<sup>13</sup> Raiche, J. (2021, 21 septembre). Managers : quels sont les 4 styles de leadership ?. Proaction International. Consulté le 08 juillet 2024 à l'adresse <https://blog.proactioninternational.com/fr/4-types-leadership-managers>

	<p><u>Julie/Julien</u> : expert(e) dans son domaine, guide ses employés à l'aide de ses connaissances et de son expérience.</p> <p><u>Charlotte/Charles</u> : orienté(e) "résultats", veut atteindre les objectifs fixés par-dessus tout.</p> <p><u>Romane/Romain</u> : très doué(e) dans la résolution de conflits au sein de son équipe et privilégie les relations harmonieuses.</p> <p><u>Emilie/Emilien</u> : exerce un équilibre entre son expertise et la gestion des relations au sein de son équipe.</p>	
Niveau de conflit et mode de révélation	<p>4. Dans la majorité des conflits que vous avez rencontrés, est-ce :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manager qui l'a décelé ?</li> <li>- Un collaborateur externe au conflit l'a-t-il rapporté au manager ?</li> <li>- Une des parties en conflit l'a-t-il rapporté au manager ?</li> </ul> <p>4 bis) Lorsque le conflit a été décelé, était-il généralement au niveau 1, 2 ou 3 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon vous, quelles sont les raisons expliquant ce mode de révélation ?</li> </ul>
Savoir écouter et observer	<p>5. En quoi l'écoute et l'observation sont-elles des clés pour résoudre les conflits, ou pas ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourriez-vous me décrire une situation où cette connaissance vous a permis de résoudre un conflit et comment avez-vous mis en place la solution ?</li> </ul>
Savoir communiquer	<p>6. En quoi la communication est-elle une clé pour résoudre les conflits, ou pas ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La communication est basée sur 2 niveaux :</li> </ul> <p>Le niveau des contenus : les faits, le contenu du message, les informations...</p>

		<p>Le niveau des relations : la façon dont le message est transmis, le dialogue, les gestes, signes, l'humeur...</p> <p>Pour chaque niveau, quels sont les points les plus importants auxquels vous faites attention et pourquoi ?</p>
Etre une figure d'autorité	7. En quoi utiliser sa figure d'autorité est selon vous une clé pour résoudre les conflits, ou pas ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que vous l'utilisez de manière autoritaire ou plutôt via une dynamique de leadership ?</li> </ul>
Savoir utiliser son expérience	8. En quoi l'expérience influence-t-elle la capacité du manager à résoudre les conflits ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous donner un exemple où votre manque d'expérience a porté préjudice à la résolution d'un conflit que vous avez dû gérer ?</li> <li>• Si l'expérience vient avec le temps, quel conseil auriez-vous à donner aux jeunes managers qui commencent leur carrière ?</li> </ul>
Savoir utiliser son intelligence émotionnelle	9. En quoi faire preuve d'intelligence émotionnelle est important ou pas pour résoudre les conflits ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment gérez-vous vos propres émotions ?</li> </ul>
Compétences supplémentaires	10. Quelle(s) compétences non citée(s) jusqu'à présent, est (sont) selon vous essentielle(s) à la gestion de conflit ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi cette compétence ?</li> </ul>
Défis et obstacles	11. Quel sont les principaux défis auxquels les managers sont confrontés aujourd'hui dans la résolution de conflit ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquez pourquoi.</li> </ul>

Tableau 5: Guide d'entretien pour les experts

### 2.4.3) Limites de la méthode

La méthode de recherche avec des données qualitatives est une méthode qui suppose la collecte, l'étude et l'interprétation des données récoltées lors des entretiens et des observations (Oulad haj amar, 2023). Ces entretiens qualitatifs offrent de nombreux avantages mais également quelques contraintes et limitations.

La première limite que l'on doit citer et la plus récurrente avec les données qualitatives, est celle de l'objectivité. En effet, cette méthodologie est fondée sur des visions, opinions et expériences personnelles. Autrement dit, les informations en découlant sont forcément moins précises et fiables qu'avec des entretiens quantitatifs (Tchankam, et al. 2020). De plus, la personne qui réalise l'entretien et pose les questions risque soit d'influencer les réponses de l'interviewé, soit d'influencer sa propre façon de poser les questions en insistant par exemple sur des points qui lui semblent plus importants (Tchankam, et al. 2020).

11 personnes interviewées représentent certes un échantillon relativement faible. Néanmoins, la convergence des réponses témoigne toutefois d'une certaine représentativité, a fortiori au vu de la diversité des personnes interviewées et de leurs spécificités professionnelles.

De plus, une autre limite est liée au questionnaire quantitatif. En effet, le questionnaire qualitatif a été créé sur base du questionnaire quantitatif. Donc, si certaines questions n'ont pas été exploitées dans l'analyse quantitative, elles ne le seront pas non plus dans l'analyse qualitative. Certaines questions ne seront donc pas exploitées.

Néanmoins, grâce à la recherche qualitative, nous avons pu apprendre et comprendre de façon beaucoup plus fine et profonde les perspectives, opinions et expériences des interviewés. Ces entretiens ont permis d'alimenter ce mémoire grâce à des témoignages pertinents, détaillés et truffés d'exemples. Ce genre de données ne peut pas être récolté avec des entretiens quantitatifs.

En conclusion, le choix pour ce mémoire réside dans le fait de combiner une approche quantitative et qualitative afin de fournir une analyse la plus complète possible des données et d'en nourrir son contenu de la façon la plus fine possible (Tchankam, et al. 2020).

## 2.5) Analyse des données qualitatives

### 2.5.1) Parcours professionnels des interviewés et conflits rencontrés

Tableau 6: Synthèse des réponses aux questions de mise en situation

2.5.1.1) *Les managers*

Nom et prénom	Parcours professionnel	Types de manager	Types de conflits rencontrés	Niveau du conflit et mode de révélation
<b>Baudrihaye Marc<sup>14</sup></b>	Médecin, directeur R&D, Executive Director Global Regulatory Science chez BMS jusqu'à sa retraite en mai 2022.	A utilisé tous les types de managers, considère qu'un mélange est nécessaire (Emilien).	<b>Organisationnels ou relationnels ?</b> Relationnels la plupart du temps. <b>Simples ou complexes ?</b> Simples.	<b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b> /// <b>Mode de révélation A, B ou C ?</b> Pour la prévention d'un conflit, c'est le plus souvent le manager qui doit l'anticiper. Lorsque le conflit est latent, c'est souvent la communication avec une des parties qui alerte. Enfin, des conflits plus ouverts sont rapportés par des collègues et/ou assistant(e)s s'ils sont masqués en présence du manager.
<b>Fontaine Marc<sup>15</sup></b>	Service militaire, assistant à l'Université de Liège (ULG), expérience en restructuration chez Monsanto, directeur de laboratoire et qualité chez Lambiotte.	Emilien, mélange d'objectifs et gestion des relations humaines.	<b>Organisationnels ou relationnels ?</b> Surtout de l'organisationnel <b>Simples ou complexes ?</b> Simples la plupart du temps.	<b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b> /// <b>Mode de révélation A, B ou C ?</b>

<sup>14</sup> Baudrihaye, M. (2024, 08 juin). Executive Director Global Regulatory Science chez BMS. [Entretien]. Teams

<sup>15</sup> Fontaine, M. (2024, 02 juillet). Directeur de laboratoire et qualité chez Lambiotte.[Entretien]. Teams

				Tous types de révélation mais avec le temps, c'est de plus en plus lui qui décèle.
<b>Lambrecht John<sup>16</sup></b>	Bachelier en droit, Master en sciences du travail. 18 ans avec CEFÉ. Actuellement responsable RH chez Thomas et Piron pour les sociétés luxembourgeoises.	Emilien, coordonne et aide la dynamique, cherche la synergie.	<b>Organisationnels ou relationnels ?</b>  Relationnels dûs au manque de confiance parce qu'arrivée de beaucoup de nouveaux collaborateurs.  <b>Simples ou complexes ?</b>  Conflits simples.	<b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b>  Tous niveaux.  <b>Mode de révélation A, B ou C ?</b>  Tous types de révélation.
<b>Malaise Pascal<sup>17</sup></b>	Assistant social, Master en Politique Economique et Sociale. Actuellement responsable d'un centre de formation au Forem depuis 1993.	Emilien correspond à sa personnalité.	<b>Organisationnels ou relationnels ?</b>  Organisationnels et s'il y'a du relationnel, c'est souvent basé sur un conflit organisationnel.  <b>Simples ou complexes ?</b>  La plupart du temps simples.	<b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b>  Plus souvent le 1 et parfois le 2 qui est plus difficile à gérer parce qu'il y aura de toutes façons un gagnant qu'il faudra modérer et un perdant qu'il faudra booster.  <b>Mode de révélation A, B ou C ?</b>  La plupart du temps, c'est quelqu'un d'extérieur au conflit qui apporte un élément d'attention.

<sup>16</sup> Lambrecht, J. (2024, 19 juin). Responsable des ressources humaines chez Thomas&Piron. [Entretien]. Teams

<sup>17</sup> Malaise, P. (2024, 10 juin). Directeur du centre de formation Forem de Namur. [Entretien]. Floreffe

<b>Rubini Wendy<sup>18</sup></b>	Sciences commerciales à l'ICHEC. A fait ses débuts en Soft RH, puis Brand Manager, puis directrice nationale, Hard RH, maintenant Managing Director chez Head&Hunter depuis 2019.	Se considère comme Emilie.	<b>Organisationnels ou relationnels ?</b> Gère tous les types mais la plupart sont relationnels.  <b>Simples ou complexes ?</b> Gère tous les types mais la plupart sont simples	<b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b> Niveau 1 et 2. 3 mais très rare.  <b>Mode de révélation A, B ou C ?</b> Tous les modes de révélations.
<b>Van Nuffel Véronique<sup>19</sup></b>	Etudes d'institutrice non suivies, conseillère communale, consultante RH, responsable recrutement chez BMW, responsable RH Belgique chez Worldline.	Emilie, avec accent sur les résultats via une bonne gestion des relations humaines.	<b>Organisationnels ou relationnels ?</b> Gère tous les types mais surtout de l'organisationnel parce que, selon elle, les conflits relationnels naissent souvent des conflits organisationnels.  <b>Simples ou complexes ?</b> Complexes	<b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b> Tous niveaux.  <b>Mode de révélation A, B ou C ?</b> Tous types de modes de révélation.
<b>Wauthier Yannicke<sup>20</sup></b>	Graduat en droit, Master en aptitude pédagogique. 10 ans dans les assurances, puis directrice des Jeunesses Musicales de Namur depuis 2007.	Se considère comme Emilie. Mix entre les 4 types de managers, côté humain grâce à son poste actuel mais rigueur grâce à son expérience dans les assurances.	<b>Organisationnels ou relationnels ?</b> Organisationnels et parfois relationnels qui proviennent souvent de désaccords organisationnels.  <b>Simples ou complexes ?</b>	<b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b> La plupart du temps niveau 1 parce qu'elle n'aime pas laisser les choses en suspens.  <b>Mode de révélation A, B ou C ?</b> Révélation par une personne extérieure d'éléments alertant

<sup>18</sup> Rubini, W. (2024, 19 juin). Managing Director chez Head&Hunters. [Entretien]. Teams

<sup>19</sup> Van Nuffel, V. (2024, 13 juin). Responsable des ressources humaines chez Worldline. [Entretien]. Teams

<sup>20</sup> Wauthier, Y. (2024, 07 juillet). Directrice des Jeunesses Musicales de Namur [Entretien]. Floreffe

			Simples, rare d'avoir de complexes	qui augmente l'attention prêtée aux employés.
--	--	--	------------------------------------	---

Tableau 7: Synthèse des réponses aux questions de mise en situation

2.5.1.2) *Les experts*

Nom et prénom	Parcours professionnel	Type de manager rencontré	Type de conflits rencontrés	Niveau du conflit et mode de révélation
<i>Chezza Franck</i> <sup>21</sup>	Études en traduction et RH, a créé une société de conseils et de formation en management, DRH, coach et enseignant à l'Henallux.	Rencontre tous types de managers. Un bon manager combine compétences en gestion de conflit, motivation des équipes et suivi des objectifs.	<b>Organisationnels ou relationnels ?</b> Organisationnels et relationnels. <b>Simples ou complexes ?</b> Simples la plupart du temps.	<b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b> /// <b>Mode de révélation A, B ou C ?</b> ///
<i>De Prins Natacha</i> <sup>22</sup>	Études en relations publiques, secteur bancaire, édition, psychotechnicienne, RH chez Manpower et ING, coach depuis 2013.	Le plus courant, c'est l'expert dans son domaine. Mais attention aux pièges du management axé uniquement sur les résultats ou uniquement sur l'humain.	<b>Organisationnels ou relationnels ?</b> La plupart du temps, ce sont des conflits organisationnels qui deviennent relationnels. <b>Simples ou complexes ?</b> Fait face à tout type d'envergure.	<b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b> Souvent, si on fait appel à elle, c'est que le conflit est déjà au niveau 2 mais elle a déjà tout géré. <b>Mode de révélation A, B ou C ?</b> Ce sont souvent les ressources humaines qui la contactent lorsqu'un dysfonctionnement ou une tension interpersonnelle est détectée dans les équipes (externe au conflit).

<sup>21</sup> Chezza, F. (2024, 03 juillet). Conseiller et formateur en management ; Directeur des ressources humaines & enseignant à l'Henallux. [Entretien]. Teams

<sup>22</sup> De Prins, N. (2024, 14 juin). Coach. [Entretien]. Teams

<b>Duez Laurent<sup>23</sup></b>	Diplômé en ingénierie civile en informatique et gestion. Plus de 15 ans de conseil et d'évaluation de compétences, spécialiste en gestion des personnes par le manager.	Experts dans leur domaine, souvent insuffisants dans la gestion des personnes et donc sont une source de conflit.	Ne gère pas directement les conflits mais forment les managers en amont.	Ne gère pas directement les conflits mais forment les managers en amont.
<b>Havrenne Déborah<sup>24</sup></b>	Master en droit, expériences en cabinets d'avocats, consultance chez Capgemini, formation en neurosciences et intelligence collective, indépendante depuis 2013 avec diverses casquettes (consultante, formatrice, coach).	Rencontre tous types de managers.	<p><b>Organisationnels ou relationnels ?</b> Aussi bien relationnels qu'organisationnels.</p> <p><b>Simple ou complexe ?</b> Rarement simples si on fait appel à elle.</p>	<p><b>Niveau 1, 2 ou 3 ?</b> Lorsqu'on fait appel à elle malheureusement déjà au moins au niveau 2.</p> <p><b>Mode de révélation A, B ou C ?</b> Les problèmes avec un manager sont souvent repérés par un supérieur hiérarchique ou des parties extérieures, comme des clients ou des fournisseurs. Le manager peut ne pas voir le problème lui-même, car admettre un dysfonctionnement peut être perçu comme une faiblesse, surtout s'il est émotionnellement impliqué.</p>

<sup>23</sup> Duez, L. (2024, 18 juin). Spécialiste en gestion des personnes par le manager [Entretien]. Teams

<sup>24</sup> Havrenne, D. (2024, 13 juin). Indépendante consultante, formatrice et coach. [Entretien]. Teams

## 2.5.2) Savoir écouter et observer, selon les managers et les experts

Cette compétence semble, pour les managers et les experts, faire l'unanimité. Pour certains interviewés, l'écoute et l'observation sont la base de la résolution de conflit (Chezza, 2024). D'après John Lambrecht, c'est d'ailleurs l'une des compétences les plus importantes pour résoudre les conflits interpersonnels. Selon Wendy Rubini, c'est également l'un des éléments principaux qui définissent un bon leader (Rubini, 2024).

Même si l'écoute et l'observation sont importantes, Déborah Havrenne apporte néanmoins une nuance à ce concept d'écoute. La coach met l'accent sur l'écoute active. Cette dernière distingue 3 types d'écoute : l'écoute subjective, l'écoute objective et l'écoute active.

- **L'écoute subjective** correspond à une écoute qui consiste à directement rebondir sur des sujets en les ramenant à soi-même. Cela signifie s'approprier les paroles de l'autre en les interprétant selon son point de vue (Havrenne, 2024).
- **L'écoute objective**, c'est écouter simplement les faits sans s'impliquer. Cette écoute ne capte pas le potentiel émotionnel des faits sur la personne (Havrenne, 2024).
- Enfin, exercer l'**écoute active** représente le fait d'écouter une personne et d'essayer de se mettre à sa place. C'est écouter une personne dans sa globalité, au-delà des paroles, écouter son langage corporel, sa respiration, ses mimiques... Il ne faut néanmoins pas faire d'interprétations et il est important dans l'écoute active de poser des questions et de demander des reformulations (Havrenne, 2024).

Natacha De Prins, ira même plus loin dans cette écoute active. Elle explique que l'écoute active passe par 3 verbes : écouter, comprendre et accepter.

**Écouter** selon elle, revient à créer un environnement avec une sécurité psychologique. Ce qui suggère qu'il faut prendre le temps d'écouter son collaborateur, ses collaborateurs. On écoute ce qu'ils ont à dire et on leur pose des questions pour clarifier, on reformule, ...on pratique l'écoute active. Et on les observe dans le travail, dans les salles de réunion... (De Prins, 2024)

Mais l'écoute et l'observation ne s'arrêtent pas là. Après avoir écouté, il faut **comprendre**. Cela veut dire, montrer de l'empathie. Cela signifie qu'on écoute, on peut alors se dire qu'effectivement, en écoutant son interlocuteur et en se mettant à sa place, on peut comprendre la difficulté qu'il rencontre. Cela ne signifie pas que l'on est forcément d'accord avec les propos énoncés. Cependant, en se mettant à la place de l'autre, on peut comprendre qu'il puisse penser A plutôt que B (De Prins, 2024).

Et le troisième verbe, c'est **accepter**. Alors, on entend ce que le collaborateur dit, on le comprend et on accepte la situation, la demande, la résistance, parce que dans les arguments ou ce qu'il dépose sur la table, il y a des points sur lesquels on peut travailler. On peut faire quelque chose avec ce que le collaborateur a dit. Mais on a aussi le droit d'écouter, de comprendre et de dire, "On entend ce que tu dis, on comprend ce que tu dis. Néanmoins, dans l'organisation du travail, dans la façon de fonctionner, dans l'entreprise, avec les valeurs, on ne peut pas accepter ce que tu dis" (De Prins, 2024).

Un autre élément qui semble mettre d'accord de nombreux interviewés est le fait qu'écouter et observer permettent de mieux connaître son personnel et donc de pouvoir anticiper et prévenir des conflits. Connaître son équipe permet également d'amener une confiance entre le personnel et son manager, ce qui, à son tour, permettra d'oser plus facilement se confier et aller vers son manager en cas de conflits ou de situations problématiques.

Franck Chezza explique qu'il est primordial de connaître son équipe et que cela passe par l'observation et l'écoute. Il explique que cela passe même par un simple bonjour le matin. En saluant chaque membre de l'équipe quotidiennement, on peut observer leur état et réagir en conséquence (Chezza, 2024). Si un manager connaît son équipe, il pourra beaucoup plus facilement repérer des comportements, attitudes, paroles... qui peuvent dénoter un malaise, une situation inconfortable ou directement un conflit (Wauthier, 2024).

Pascal Malaise partage également cette vision en ajoutant la dimension de la motivation. Selon lui, en écoutant et observant ses collègues, nous apprenons à les connaître et nous pouvons donc trouver ce qui les motive, ce qui augmentera leurs performances. « Je pense que la connaissance de ses équipiers est un atout pour tout. Que ce soit pour les stimuler par rapport à un objectif quantitatif, que ce soit pour les intégrer dans une discussion polémique ou dans une relation de conflit. Si vous les connaissez, il y a du sens à découvrir. » (Malaise, 2024, para. 10).

Il illustre cela avec un exemple concret : un conflit entre deux personnes aux perceptions différentes de leur métier. L'une vient du monde du travail de bureau, tandis que l'autre préfère travailler la pierre. En connaissant ces différences, Pascal Malaise peut valoriser leurs compétences et faciliter le dialogue pour résoudre les conflits :

"En m'appuyant sur leurs préférences et leurs compétences, je peux faciliter le dialogue et la résolution des conflits. Et je pense que si je n'avais pas été à l'écoute, si je n'avais pas observé, si je n'avais pas repéré des choses de ce genre-là, j'aurais donné une consigne ou j'aurais amené à ce qu'on se penche sur un problème pour le résoudre en m'adressant à deux personnes qui pourraient être similaires alors qu'elles ne le sont pas. Ce qui aurait créé un conflit ou aggravé celui déjà en place" (Malaise, 2024, para.11).

Wendy Rubini, quant à elle, insiste sur l'importance pour un bon leader d'être attentif à l'état émotionnel de chaque membre de son équipe. Selon elle, le bon leader est celui qui sait comment se sent chaque membre de son équipe (Rubini, 2024).

Selon Franck Chezza et Laurent Duez, cette compétence permet également de développer la confiance du personnel envers leur manager. Écouter son employé lui montre que l'on considère le conflit dans lequel il se trouve et qu'on le considère lui (Duez, 2024). Cette confiance va faire que justement, on connaîtra et on comprendra l'état d'esprit de ses collaborateurs parce qu'ils se confieront plus facilement à lui. Ce qui mènera à une meilleure anticipation des débuts de conflits (Chezza, 2024). Les études montrent d'ailleurs qu'un individu préfère parler à un bon écouteur qu'à un bon parleur. (Duez, 2024).

John Lambrecht met en avant le fait que le manque d'écoute pousse les individus à ne pas se remettre en question et à camper sur leurs positions (Lambrecht, 2024). Le manager doit écouter ses employés afin de pouvoir recadrer leurs points de vue. Prenons un exemple, certes un peu caricatural : lorsqu'une personne se plaint d'avoir reçu un verre d'eau pétillante sur la tête qui lui a brûlé le visage, le recadrage consistera à expliquer calmement que cet incident n'est pas un danger réel, apaisant ainsi les émotions et clarifiant la situation.

En écoutant son personnel, on peut parfois désamorcer des conflits qui auraient pu naître si on ne l'avait pas fait (Duez, 2024). Les écouter permet de recadrer certaines situations, ressentis et aide donc à se remettre en question.

Enfin, Marc Baudrihaye, Natacha De Prins, Déborah Havrenne, et Wendy Rubini qualifient l'écoute et l'observation comme des outils d'aide à la communication, outils qu'il est donc primordial d'adopter pour pouvoir faciliter la résolution de conflits interpersonnels.

### 2.5.3) Savoir communiquer, selon les managers et les experts

La communication est une autre compétence qui semble faire l'unanimité chez les interviewés. Selon Marc Fontaine, elle est essentielle même si souvent c'est le talon d'Achille de l'entreprise (Fontaine, 2024). Déborah Havrenne, coach, considère qu'elle est indispensable et rejoint Marc Fontaine en disant que le manque de communication est à la source de nombreux conflits (Havrenne, 2024).

Selon Pascal Malaise « Une communication, si elle est bonne ou mauvaise, peut, dans un cas augmenter, l'intensité du conflit ou l'apaiser. Donc, c'est vraiment important d'avoir une communication qui est attentive, qui est réfléchie » (Malaise, 2024, para. 8). Il considère la communication comme un outil essentiel pour résoudre les problèmes relationnels et atteindre les objectifs communs. Franck Chezza ajoute même que rien ne se résout sans la communication (Chezza, 2024).

Yannicke Wauthier semble également d'accord sur l'importance de la communication en gestion de conflit mais selon elle, la communication a plus un aspect préventif qu'un aspect de résolution (Wauthier, 2024).

Mais pourquoi communiquer est si important ? Parce que comme l'explique Déborah Havrenne, le cerveau humain n'aime pas l'absence de réponses. Et si le cerveau n'a pas les réponses dont il a besoin, il va en inventer d'autres, qui ne sont pas forcément vraies, objectives et qui souvent mèneront à des conflits. En effet, le cerveau aura tendance à s'imaginer des choses négatives plutôt que positives même si ce n'est pas le cas (Havrenne, 2024). C'est d'ailleurs pour cette raison que Marc Fontaine insiste sur l'importance de la justification : un refus sans explication peut créer du ressentiment et des tensions. En revanche, si l'on refuse quelque chose mais que l'on justifie notre choix, la personne en face acceptera plus facilement la décision (Fontaine, 2024).

L'adaptation en communication est un aspect crucial pour garantir son efficacité. Marc Fontaine et John Lambrecht exercent tous deux dans des domaines à forte concentration masculine (secteurs manuels : construction, industrie de chimie...). Dans ce contexte, les ouvriers auront tendance à être un peu "bruts de décoffrage" comme expliqué par John Lambrecht et donc, communiquer avec eux se fera forcément différemment qu'avec les employés du département « finances » par exemple (Lambrecht, 2024).

Marc Fontaine explique l'importance de cette adaptation pour être certain que tout le monde comprenne la même chose. Par exemple, pour donner la même information, il utilisera avec des ouvriers un langage plus concret qu'avec la direction ou les employés avec qui il utilisera un langage plus abstrait (Fontaine, 2024). Il explique d'ailleurs que selon lui "un individu avec un poste à responsabilités a le devoir de pouvoir communiquer à tous les niveaux de son personnel" (Fontaine, 2024).

Au-delà de l'aspect professionnel et du secteur, Pascal Malaise insiste aussi sur le fait que même si des individus partagent le même poste, il y aura au sein du même groupe, des personnalités, des ressentis différents et qu'il est encore une fois important que le message transmis soit compréhensible par tous (Malaise, 2024). Wendy Rubini s'accorde également sur ce sujet en expliquant que certaines personnes ont besoin de faits très concrets, d'aller directement au fond de la pensée et de ne pas « tourner autour du pot », tandis que d'autres auront besoin de nuances, d'émotions (Rubini, 2024). Communiquer avec ces deux types de profils de la même manière mènera potentiellement à des conflits. La communication personnalisée est une des solutions pour prévenir de nombreux conflits.

La communication est essentielle, mais il ne suffit pas de parler pour communiquer, encore faut-il savoir comment communiquer (Havrenne, 2024). En effet, si un individu dit qu'il est content d'être là, avec un air grognon, il y aura une interprétation différente de la réalité (Van Nuffel, 2024). Selon Franck Chezza, il y a régulièrement un monde entre ce que l'émetteur veut transmettre et ce que le récepteur interprète. C'est cette interprétation qui peut mener au conflit (Chezza, 2024). C'est pourquoi il est important de connaître et de préparer les deux piliers de la communication : le message et la relation (Duez, 2024). La relation, ou métacommunication, englobe le message et peut influencer fortement la compréhension.

Le message, un des piliers de la communication, est très important. Selon les interviewés, voici les points d'attention à propos du message transmis. Franck Chezza souligne l'importance de l'utilisation de faits concrets qui sont la plupart du temps difficiles à contredire (Chezza, 2024). Si l'on s'adresse à des individus en disant qu'il fait chaud, cela peut être contesté. En revanche, si l'on dit qu'il fait 25 degrés et que le règlement de travail prévoit une température ambiante comprise entre 19 et 23 degrés, il sera alors plus difficile de contredire les faits (Chezza, 2024).

Véronique Van Nuffel insiste sur la nécessité de décrire les situations de manière neutre et objective. Cela aide à formuler des demandes concrètes et à trouver des solutions mutuellement bénéfiques (Van Nuffel, 2024). En se basant sur des faits concrets, la communication devient plus constructive.

Ensuite, il y a le pilier de la relation. Ce pilier est très important. Natacha De Prins cite d'ailleurs Albert Mehrabian pour montrer l'importance du non verbal dans la communication. En effet, la communication verbale ne représente que 7% de la communication, le paraverbal (ton et rythme) représente 38% et le

non verbal (gestes, posture) 55% (De Prins, 2024). Une bonne communication nécessite donc une cohérence entre le message verbal et non-verbal (De Prins, 2024).

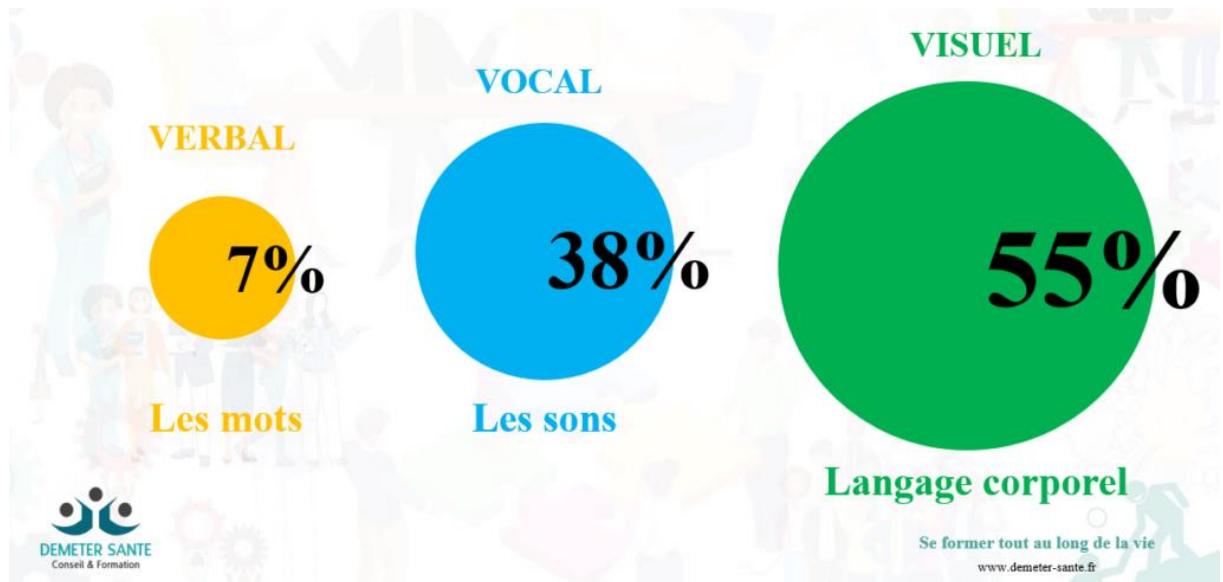


Figure 8: La règle 7-38-55 de Albert Mehrabian<sup>25</sup>

Pascal Malaise met en avant l'importance du pilier de la relation dans la communication. Il est important de ne pas avoir une parole vexante. Si l'on aborde des problèmes relationnels, il est important d'utiliser une communication chaleureuse, stimulante et sécurisante (Malaise, 2024). Natacha De Prins, elle, souligne l'importance de la posture, du ton, de la voix et de la présence physique que l'émetteur adopte (De Prins, 2024). Parfois, être présent en silence auprès de quelqu'un en colère peut être plus bénéfique que de discuter immédiatement (De Prins, 2024). Comme expliqué précédemment, si un individu exprime quelque chose avec une attitude, un ton et une voix qui disent le contraire, ce ne sera forcément pas interprété de la bonne manière (Van Nuffel, 2024).

Une communication efficace repose sur un équilibre harmonieux entre le contenu et le contenant. Le contenu doit être clair, factuel et intelligible, tandis que le contenant doit être cohérent, empathique.

La compétence de communication du manager est donc indispensable à la prévention et à la résolution de conflit. D'après Franck Chezza, le manager joue un rôle clé dans la communication vis à vis des conflits. Il est important qu'il reformule de manière non agressive, et que ce soit plus compréhensible (Chezza, 2024). Parfois il lui suffira de reformuler pour apaiser et résoudre le conflit. Il met également l'accent sur l'importance de la vigilance du manager vis à vis du langage non verbal (Chezza, 2024). Véronique Van Nuffel renforce cette idée en expliquant que, lors de situations où les gens communiquent, il faut faire attention aux signes verbaux et non verbaux avant que le conflit ne puisse naître (Van Nuffel, 2024).

## 2.5.4) Aptitude à utiliser sa posture d'autorité, selon les managers et les experts

Si savoir écouter et observer, et savoir communiquer semblent faire l'unanimité sur leur importance et leur nécessité, il n'en est pas de même pour l'utilisation de la figure d'autorité. En effet, dans les interviews, l'autorité semble importante mais demande beaucoup de nuances et d'attention. L'autorité dans la gestion des conflits est un outil qui est assez puissant. Néanmoins, cette autorité ne peut être

<sup>25</sup> Jorand, D. (2022, 19 novembre). Mehrabian : la règle des 3V. Déméter Santé. Consulté le 07 juillet 2024 à l'adresse <https://www.demeter-sante.fr/2022/11/19/les-3v-de-mehrabian/>

efficace que si elle est utilisée de manière appropriée. En effet, un usage excessif de l'autorité peut entraîner des conséquences négatives.

L'autorité est essentielle au sein d'une société afin de respecter et appliquer les règles. Cette figure d'autorité est utile afin de maintenir de l'ordre et un cadre au sein d'un groupe (De Prins, 2024). Se référer à un cadre, c'est parfois faire comprendre aussi qu'il y a des éléments incontestables sur lesquels il n'est pas nécessaire de discuter. Par exemple, lorsqu'un manager rappelle à un employé les termes de son contrat et les règles de l'organisation, il utilise son autorité pour maintenir un environnement de travail structuré et respectueux des engagements mutuels (De Prins, 2024). Il suffit juste parfois de rappeler que l'individu a signé pour cela, que personne ne l'a obligé et que par conséquent, il se doit de respecter le contrat qu'il a signé (De Prins, 2024). S'il est écrit dans le règlement qu'il faut arriver à 8h30 le matin et qu'un individu arrive à 8h55, il est en retard et le rôle de l'autorité est de lui rappeler les règles et de lui donner une sanction s'il y a des récidives (Fontaine, 2024). Cela aide également à résoudre les conflits de manière rapide et efficace.

Une autorité ferme et juste permet de trancher les différends sans laisser traîner les problèmes, ce qui peut éviter l'escalade des tensions (Lambrecht, 2024). Malaise Pascal soutient cette idée en affirmant que la figure d'autorité est très importante, notamment pour régler des problèmes très simples qui sont purement organisationnels, car souvent, il n'y a même pas de matière à discuter (Malaise, 2024).

L'autorité est nécessaire dans certaines situations et certains types de conflits, mais il ne faut pas en abuser. Dans certains fonctionnements plus anciens ou très hiérarchiques, cela fonctionne encore assez bien, cela revient à diriger par la peur et l'autorité. Les employés sont des petits soldats qui exécutent sans poser de question (Havrenne, 2024).

Le manager par sa position possède cette autorité et il doit parfois l'utiliser. Premièrement, parce que c'est son rôle et prendre les choses en main dans un conflit, fait partie de ses responsabilités. Franck Chezza dit d'ailleurs que le conflit peut prendre des proportions énormes si le manager n'utilise pas cette figure d'autorité (Chezza, 2024). Deuxièmement, elle est utile pour rappeler les règles, et enfin, pour éventuellement prendre des sanctions si nécessaire (Chezza, 2024).

Laurent Duez ajoutera encore une nuance à l'autorité. Il explique que, selon lui, plus que l'autorité, ce sont les règles qui comptent et en fait, la figure d'autorité ne sert qu'à les faire respecter (Duez, 2024). Par exemple, la règle dans le contrat indique qu'on ne frappe pas ses collègues. Si un individu le fait, le manager qui représente la figure d'autorité va indiquer que la règle n'a pas été respectée. Et si un individu ne la respecte pas, des décisions seront prises (Duez, 2024). C'est pour cela que parler simplement d'autorité n'a pas réellement de sens s'il n'y a pas de règlement et malheureusement c'est une déviation assez courante (Duez, 2024). Natacha De Prins adhère à cette vision en expliquant que l'autorité ne doit pas être utilisée uniquement en situation de conflit mais même en amont, notamment dans l'écriture de règles, signatures de contrat... (De Prins, 2024).

Une autre nuance apportée à cette compétence est la distinction entre autorité et leadership. La plupart des interviewés ont d'ailleurs mentionné qu'ils n'aimaient pas parler d'autorité ou de pouvoir mais plutôt d'autorité légitime ou de leadership.

Le leadership et le pouvoir nécessitent une distinction cruciale dans le management d'aujourd'hui. Pascal Malaise explique d'ailleurs pour les différencier que l'autorité découle de la personnalité et de la stabilité du leader alors que le pouvoir est conféré par le statut hiérarchique (Malaise, 2024). Là où le leader va fédérer son personnel, le chef de service utilisera juste son autorité (Rubini, 2024). Un leader va créer une dynamique d'adhésion et d'engagement qui fait qu'on ne le suivra pas comme simple petit soldat mais parce qu'on croit en ses idées et qu'on lui fait confiance (Malaise, 2024).

Déborah Havrenne met également en avant le fait qu'une autorité forcée et exercée de manière brutale est une façon de régler les conflits assez obsolète (Havrenne, 2024). Elle met en avant, comme beaucoup d'autres interviewés, les bienfaits du leadership naturel. Ce leadership naturel est plus en adéquation avec les attentes de la nouvelle génération sur le marché du travail. En effet, cette génération veut évoluer

dans un environnement collaboratif, participatif et avec un meilleur équilibre vie privée /vie professionnelle (Wauthier, 2024).

Lorsqu'on parle d'autorité légitime et de leadership, il faut également comprendre que ce n'est pas quelque chose d'inné chez tout le monde et certains individus ne savent pas comment l'acquérir. Souvent, les managers, dirigeants, chefs qui ne savent pas utiliser correctement cette autorité auront tendance à l'utiliser de façon trop autoritaire en utilisant leur position hiérarchique comme moyen d'imposer leurs idées (Duez, 2024). Ce type de fonctionnement n'est pas le meilleur chemin à suivre et comme expliqué précédemment, perd de plus en plus de légitimité avec la nouvelle génération de travailleurs, parce qu'il repose uniquement sur un statut hiérarchique et non pas sur des compétences, des valeurs ou une personnalité (Duez, 2024).

Ce problème, est expliqué par Laurent Duez comme tel : la progression en entreprise ne se fait pratiquement que verticalement et jamais horizontalement. Autrement dit, un technicien excellent dans son métier deviendra avec le temps manager, même s'il n'a jamais été formé à ça. Ce problème de progression au travail a pour conséquence que des techniciens deviennent managers sans formation. Ils ont parfois plus de difficultés à trouver cette autorité légitime et exercent un pouvoir de manière autoritaire, faute de savoir-faire (Duez, 2024). En effet, un excellent technicien n'est pas forcément un bon manager et inversement.

Pour conclure avec cette compétence, il est important que la figure d'autorité soit utilisée mais son utilisation nécessite d'être nuancée. Il est primordial d'être un leader et non pas un donneur d'ordres, il faut fédérer son personnel et non pas en faire de simples petits soldats. Il est également important de ne pas abuser de cette autorité, de l'utiliser à bon escient et surtout, le faire de manière appropriée.

### 2.5.5) Capacité à tirer parti de son expérience, selon les managers et les experts

Après la compétence "savoir utiliser sa figure d'autorité", c'est la compétence "utiliser son expérience" qui semble ne pas faire l'unanimité. Même si elle semble importante et cruciale pour certains, pour d'autres, l'expérience n'a aucun impact dans la résolution des conflits interpersonnels. L'expérience apporte des aspects positifs mais également négatifs à la gestion des conflits interpersonnels.

Pour Marc Fontaine, l'expérience est cruciale parce qu'elle permet d'anticiper des potentiels conflits et développer une meilleure perception des situations (Fontaine, 2024). Il explique que grâce à l'expérience, le manager aura vécu beaucoup de situations différentes ce qui lui permettra de mieux les appréhender (Fontaine, 2024). Pour donner un exemple concret, Marc Fontaine travaille dans un milieu masculin où les blagues et les remarques à propos des femmes sont tolérées. Il a engagé Juliette (prénom d'emprunt), la fille de son collègue afin qu'elle y travaille comme étudiante. En amont, il a prévenu son personnel que cette jeune fille a 15 ans et que aucune remarque ne serait pas tolérée. Il a posé un cadre à l'avance pour éviter des débordements parce qu'il connaît son personnel (Fontaine, 2024). Un nouveau manager n'aurait peut-être pas pensé à ce genre de préparation pour un job étudiant classique. Il a anticipé une situation qui aurait pu créer un malaise chez l'étudiante, mais aussi des clivages dans les collaborateurs, soit des conflits en perspective.

L'expérience apporte une dimension de sagesse et une capacité de recul dans certaines situations. La plupart du temps, le manager plus expérimenté prendra des décisions plus réfléchies et évitera des erreurs de jugement courantes qu'il aurait pu faire au début de sa carrière (Havrenne & Chezza, 2024). Grâce à l'expérience, la prise de recul est plus facile, ce qui permet une réflexion plus apaisée, plus réfléchie.

Marc Baudrihaye et Malaise Pascal semblent se mettre d'accord sur un point : l'expérience permet d'apporter de la légitimité au manager (Baudrihaye & Malaise, 2024). En effet, l'expérience apporte une source de crédibilité au manager, les collaborateurs se disent qu'il a du vécu, du bagage, des

expériences passées... et donc qu'il aura plus de chances de résoudre des conflits qu'un manager sans expérience (Malaise, 2024).

L'expérience, c'est la preuve que le métier de manager est un apprentissage constant. En effet, plus le manager pratiquera le management, plus il vivra des expériences différentes, dont des conflits, et plus il aura de facilités à en détecter les symptômes par similarité à ceux déjà vécus (Van Nuffel, 2024). Il ne faut néanmoins pas oublier que chaque conflit est différent et unique. Cette expérience permet de réagir de manière plus appropriée à chaque conflit (De Prins, 2024). Néanmoins, comme l'explique Natacha De Prins, utiliser son expérience, c'est comme utiliser un couteau à double tranchant : elle peut à la fois préparer le manager à gérer de nouvelles situations et, si elle est mal utilisée, le rendre inflexible et incapable de s'adapter (De Prins, 2024).

La notion d'apprentissage est importante également et fait sens avec la notion d'expérience. On peut comparer l'apprentissage à la gestion de conflit à l'apprentissage de la conduite. L'expérience passe par quatre phases : l'incompétence inconsciente, l'incompétence consciente, la compétence consciente et la compétence inconsciente (Van Nuffel, 2024).

L'incompétence inconsciente, c'est le début du manager : il est novice, il ne se rend pas encore compte de la complexité du rôle de manager et de la gestion de conflit qui va de pair avec. Par rapport à la conduite, on peut comparer cette étape à un adolescent qui commence à conduire et qui pense que cela est très simple, qui ne se rend pas compte de la difficulté (Van Nuffel, 2024).

Ensuite, il y a l'incompétence consciente : en rencontrant des challenges au quotidien, le manager devient consciemment incompétent, il va doucement se rendre compte de ses faiblesses et se rendre compte que chaque situation possède son lot de difficultés (Van Nuffel, 2024). Le jeune conducteur, en commençant réellement ses leçons, va se rendre compte du nombre de points auxquels il doit faire attention lorsqu'il conduit.

La prochaine étape est la compétence consciente : le manager sait quoi faire mais cela lui demande encore de la réflexion et de l'attention. Le jeune conducteur à ce stade, est un bon conducteur mais doit malgré tout rester très vigilant à tout ce qui se passe autour de lui (Van Nuffel, 2024).

Enfin, il y a la dernière phase, la phase de la compétence inconsciente : ses actions et ses décisions deviennent presque des automatismes, tout se fait avec fluidité. A l'instar du conducteur expérimenté qui parfois ne réfléchit même plus à ses gestes lorsqu'il doit conduire d'un point A à un point B (Van Nuffel, 2024). Cette comparaison montre bien qu'un manager senior aura donc parfois tendance à réagir par simple automatisme et fera parfois peut-être moins attention à certains signes, certaines particularités.

Comme exprimé par beaucoup d'interviewés, l'expérience a ses limites : elle est certes importante mais dans certaines limites. Un manager parfois trop expérimenté aura tendance à camper sur ses positions et à ne pas se remettre en question (De Prins, 2024). Wendy Rubini rejoint cette vision en expliquant qu'en restant figé sur son passé et sur ses habitudes, cela peut représenter un réel danger dans ce monde en constant changement (Rubini, 2024). Par exemple, Marc Fontaine aborde le burn-out. Au début de sa carrière, le burn-out était à la limite inexistant (Fontaine, 2024). Reconnaître le burn-out aujourd'hui est crucial et si le manager ne continue pas à apprendre et à se former, il ne géra peut-être pas la situation de la façon la plus adéquate possible.

John Lambrecht ne considère pas que c'est l'expérience qui aide le manager à résoudre les conflits interpersonnels.

Dans le cadre de ces rencontres, il a aussi été demandé aux interviewés de donner leurs conseils pour pallier le manque d'expérience de jeunes managers. La formation a été citée de nombreuses fois. En effet, selon beaucoup d'entre eux, la gestion efficace de conflit ne vient pas avec l'expérience mais bien avec la formation, par exemple la formation à la détection de conflits (Havrenne & Lambrecht, 2024). Franck Chezza et Malaise Pascal, eux, insistent sur l'écoute et la connaissance de son équipe. Peu importe le nombre d'années d'expérience, si l'on connaît son équipe, on peut détecter directement les

signes avant-coureurs d'un conflit (Malaise & Chezza, 2024). Enfin, il faut être curieux, continuer à s'instruire et surtout demander à être supervisé (Duez, 2024).

L'expérience permet donc de pouvoir réagir plus rapidement et plus efficacement étant donné les nombreuses situations déjà vécues par le manager. Mais l'expérience comme l'autorité sont à utiliser de manière appropriée. Il faut donc être prudent pour ne pas trop rester sur ses acquis et à tomber dans le piège du "On a toujours fait comme ça !" dans ce monde en perpétuel changement.

## 2.5.6) Aptitude à exploiter son intelligence émotionnelle, selon les managers et les experts

L'intelligence émotionnelle (IE) c'est être capable de reconnaître, comprendre et gérer ses émotions. Pour gérer des conflits, il est donc important pour le manager de pouvoir utiliser son intelligence émotionnelle afin d'être le plus efficace possible. Tous les interviewés partagent le même avis sur l'importance de l'IE dans le cadre de conflits.

L'IE est un outil puissant pour les résoudre parce que les émotions sont souvent de mauvaises conseillères durant les conflits, même si elles sont d'excellents indicateurs de l'état émotionnel des individus (Duez, 2024). Marc Fontaine insiste sur le fait que des émotions non maîtrisées ne peuvent qu'aggraver la situation (Fontaine, 2024). L'IE est le pilier de la gestion des conflits, selon Déborah Havrenne. Elle considère d'ailleurs que la maîtrise de l'IE est à la base de la maîtrise et de l'utilisation des compétences telles que l'écoute, l'observation et la communication. Selon elle, l'IE permet de pouvoir écouter et communiquer efficacement (Havrenne, 2024).

L'IE permet de comprendre et de gérer ses émotions. En effet, chaque émotion cache un besoin spécifique et le fait d'utiliser correctement son IE permet de déceler ce besoin (Havrenne, 2024). Cette idée de déceler les besoins est renforcée par Marc Baudrihaye, qui explique que l'IE permet de comprendre les moteurs sous-jacents des personnalités et des comportements. En anticipant les perceptions et réactions des autres, on peut mieux répondre à leurs besoins émotionnels (Baudrihaye, 2024).

Franck Chezza souligne également que comprendre les émotions de son personnel permet de saisir les raisons expliquant certaines baisses de performance et de motivation, qui pourraient autrement être trop facilement attribuées à de la paresse si l'on ne prend pas en compte le facteur émotionnel (Chezza, 2024). Cela permet d'exercer un management plus humain. Cette pensée est partagée par Pascal Malaise qui considère que la gestion de ses émotions permet un environnement de travail harmonieux et donc plus productif. Comprendre ses émotions veut dire pouvoir les maîtriser, garder son calme et faire preuve de professionnalisme (Malaise, 2024).

Selon Natacha De Prins, elle décrit l'IE comme la capacité d'un individu à pouvoir se connecter avec ses propres émotions, ce qui facilite la communication par la suite (De Prins, 2024). Même si cette compétence semble cruciale, son application semble quelques fois rencontrer des difficultés. Pour illustrer ces faits, Natacha De Prins explique qu'elle est intervenue dans une équipe constituée exclusivement d'hommes et que le fait de se concentrer sur ses émotions et de pouvoir en parler semblait compliqué, voire même pour certains, inutile (De Prins, 2024). Elle était là pour leur faire comprendre qu'avoir des émotions est quelque chose de normal et de naturel, que les humains ne sont pas des machines et c'est ça l'IE. C'est trouver ce qui est présent en soi, ce qui vibre en soi, ce à quoi l'on est connecté (De Prins, 2024).

Vu l'importance de l'IE, il faut comprendre que ne pas en faire preuve dans une situation et particulièrement dans la gestion de conflit peut entraîner des conséquences importantes. Plusieurs témoignages illustrent les risques de l'absence d'IE.

Marc Fontaine explique que le manque d'IE peut aggraver les conflits parce que les individus ne peuvent pas prendre de recul, contrôler leurs émotions (Fontaine, 2024). Si les individus ne savent pas maîtriser leurs émotions, les interactions peuvent devenir contre-productives et conflictuelles.

Yannicke Wauthier explique aussi le problème des managers qui ne montrent jamais d'émotions en pensant que cela montre forcément leur faiblesse. Face à un manager qui ne montre pas ses émotions, l'individu pourrait ne ressentir aucune empathie ou avoir l'impression d'être face à une machine, ce comportement peut impacter une équipe (Wauthier, 2024).

L'IE est indispensable pour gérer une équipe et les conflits qui peuvent y apparaître, mais Véronique Van Nuffel ajoute un point important. Si un manager n'est pas apte à gérer ses propres émotions, il sera impossible pour lui de gérer celles des autres, ce qui représente un grand risque pour l'équipe (Van Nuffel, 2024).

Et gérer ses émotions est une démarche très complexe. Néanmoins certains managers et experts ont donné des clés afin de pouvoir y arriver plus facilement.

Selon Marc Fontaine, la clé est de ne pas réagir trop vite, de se calmer avant de répondre (Fontaine, 2024). Wendy Rubini s'accorde sur cette vision des choses en expliquant l'importance de prendre du recul afin de ne pas réagir de façon impulsive. Il est également important parfois d'en parler avec des personnes extérieures au conflit afin d'avoir des avis neutres et objectifs, ce qui aide à relativiser (Rubini, 2024). Prendre du recul permet de se concentrer sur l'aspect factuel du conflit et pas émotionnel, parce que, comme expliqué précédemment, on ne peut pas gérer un conflit efficacement si l'on est émotionnellement impliqué (Rubini, 2024). Néanmoins, ne pas s'impliquer émotionnellement est également compliqué. Les managers sont des êtres humains et donc sont pour la plupart empathiques ce qui ne facilite pas la gestion du conflit (Chezza, 2024).

Pour Marc Baudrihaye, gérer ses émotions, ce n'est surtout pas les refouler. Il faut au contraire les appréhender et les analyser, ce qui permettra de mieux les comprendre. Le risque de les refouler mène souvent à des comportements froids et non empathiques ou au contraire à une accumulation d'émotions qui risqueraient d'éclater à un moment ou à un autre (Baudrihaye, 2024).

Reconnaitre ses limites émotionnelles et pouvoir dire « stop » si on sent qu'on atteint cette limite est primordial, selon Déborah Havrenne et Véronique Van Nuffel (Havrenne & Van Nuffel, 2024). Pouvoir dire stop et revenir plus tard sur le problème permet de prendre du recul. Ceci rejoint ce que les autres interviewés considèrent comme une des clés de la gestion des émotions. Gérer ses propres émotions passe par l'écoute de celles-ci et non par leur refoulement.

Yannicke Wauthier, Wendy Rubini, John Lambrecht et Véronique Van Nuffel s'accordent tous sur un point : l'expérience les a aidés à apprendre à maîtriser leurs émotions. Beaucoup d'entre eux ont reçu des remarques de leurs collègues montrant une forme de respect quant à leur comportement qui a évolué grâce à cette maîtrise des émotions. Ils expliquent qu'au début de leur carrière, ils n'auraient probablement pas réagi comme ils le font aujourd'hui. L'expérience pour eux est donc nécessaire pour utiliser son intelligence émotionnelle (Lambrecht, 2024 ; Van Nuffel, 2024 ; Rubini, 2024 & Wauthier, 2024).

Les émotions étant naturelles et propres à chaque humain, la maîtrise de celles-ci est cruciale surtout dans une situation où les émotions s'entrechoquent, comme lors d'un conflit interpersonnel.

### 3) Evaluation des hypothèses

Cette première partie de la confrontation n'a pas de réel impact sur la validation ou l'invalidation des hypothèses. Néanmoins, cette première partie de la section permet de croiser et de se rendre compte de la réalité des conflits rencontrés par les employés, collaborateurs, managers et experts. Grâce à cette confrontation, on peut se rendre compte que certaines réalités sont, ou ne sont pas ou peu partagées. Il est intéressant de comparer la vision du cadre théorique et pratique.

Il existe, selon Raiche Jean-Philippe, 4 types de manager/leader. Il est donc important pour le manager de connaître le type de management qu'il exerce parce que certains types de manager seront plus propices à mener au conflit et/ou auront plus de difficultés à les gérer.



Figure 9: Les 4 styles de leadership<sup>26</sup>

#### A. Le leader technique

Ce type de manager dispose d'une très bonne expertise du terrain, des processus de travail, du matériel (Raiche, 2021). Il est une référence pour sa société grâce à sa technique et son expérience. Son expérience est très importante pour la résolution de problèmes techniques et pour la gestion des processus de travail (Raiche, 2021). Néanmoins, ce type de management risque d'entraîner une trop grande implication dans les tâches techniques et un manque d'investissement dans les tâches et compétences purement managériales.

#### B. Le conquérant

Ce manager conquérant exerce un management assez directif. Il est axé avant tout sur la performance. Ce genre de gestion est très efficace pour obtenir des résultats mais doit être utilisé avec beaucoup de

<sup>26</sup> Raiche, J. (2021, 21 septembre). Managers : quels sont les 4 styles de leadership ?. Proaction International. Consulté le 08 juillet 2024 à l'adresse <https://blog.proactioninternational.com/fr/4-types-leadership-managers>

prudence (Raiche, 2021). Le conquérant négligera malheureusement un peu trop les relations humaines, ce qui peut engendrer des conséquences sur le long terme. Si ce management est efficace sur le court terme, à long terme en revanche, il peut entraîner des baisses de performance et des frustrations (Raiche, 2021). Le leader prend beaucoup de décisions seul en négligeant parfois le bien-être collectif (Raiche, 2021).

### C. Le manager pacificateur

Ce type de management est basé sur l'écoute et la valorisation de ses employés. Le manager pacificateur veut une ambiance positive, encourage les idées et les relations et exerce un management collaboratif et participatif (Raiche, 2021). Néanmoins, ce manager mettra parfois trop de côté les performances, ce qui peut entraîner une baisse de qualité de production. Ce manager a des difficultés à donner des directives claires, ce qui peut entraîner beaucoup de conséquences négatives : mauvaise gestion du temps, des tâches, ... (Raiche, 2021).

### D. Le leader managérial

Ce type de manager exerce un équilibre entre les 3 premiers. Il est charismatique et possède des visions sur le long terme. Il sait à la fois gérer la performance et le bien-être de son personnel. C'est un coach, il motive et stimule ses employés ce qui permet des résultats sur le long terme (Raiche, 2021).

A propos du type de manager, 38,6%<sup>27</sup> des répondants ont affirmé le fait que leur manager est un leader managérial. Cette majorité s'accorde avec les réponses des managers qui se considèrent tous comme des leaders managériaux.

Les interviews avec les experts ont permis de mettre en lien le type de management et la gestion des conflits, ce qui est important pour comprendre certaines façons d'agir des managers.

Selon Franck Chezza, le manager idéal est le leader pacifique parce qu'un manager doit être capable de jongler entre performance, bien-être et technique (Chezza, 2024). Natacha De Prins est en accord avec cette vision du manager idéal et explique d'ailleurs pourquoi les autres managers en gestion de conflit ne sont pas idéaux. (De Prins, 2024).

Selon elle, un manager axé uniquement sur les résultats ne pourra pas percevoir les conflits interpersonnels. Il mettra donc parfois une pression excessive sur son équipe afin d'atteindre les résultats, tout en pensant que tout va bien, sans se rendre compte qu'il ne fait qu'empirer une situation (De Prins, 2024).

Le manager expert dans son domaine lui, sera également plus propice à la création de conflits au sein d'une équipe. En effet, c'est là le véritable piège de l'évolution au sein des entreprises. Il n'existe pas souvent d'évolution horizontale mais bien verticale. Par conséquent, un excellent technicien deviendra manager même s'il n'est pas forcément un bon manager (De Prins, N. 2024). Enfin, le management orienté uniquement sur les relations au sein des équipes constitue parfois un piège car il tentera par-dessus tout de se positionner en tant que sauveur, à vouloir parfois régler des conflits qui n'en sont pas réellement et donc il risque d'aggraver ces situations (De Prins, 2024).

Pour ce qui est de l'envergure des conflits, la théorie et la pratique s'accordent sur le fait que la plupart des conflits rencontrés sont des conflits simples (70,3%), c'est-à-dire comprenant 2 parties prenantes avec moins de 10 interlocuteurs<sup>28</sup>. Néanmoins, pour ce qui est de la nature du conflit, les répondants expriment que la majorité des conflits qu'ils vivent sont de nature relationnelle (57,4%)<sup>29</sup>. Chez les

---

<sup>27</sup>Malaise, C. (28 mars, 2024). Étude sur les compétences du manager pour résoudre efficacement les conflits interpersonnels. Récupéré de

<https://docs.google.com/forms/d/1Q3H1RSL7yjTwVMTKQEkiPqGeNnQGI5kkWTc9BYNeYI/prefill>

<sup>28</sup> Malaise, C. (28 mars, 2024). Étude sur les compétences du manager pour résoudre efficacement les conflits interpersonnels. Récupéré de

<https://docs.google.com/forms/d/1Q3H1RSL7yjTwVMTKQEkiPqGeNnQGI5kkWTc9BYNeYI/prefill>

<sup>29</sup> IDEM

managers et experts, ce pourcentage semble être comparable. En effet, plus ou moins la moitié d'entre eux expriment qu'ils gèrent des conflits de type organisationnel et l'autre de type relationnel. En revanche, la plupart des managers et experts ayant répondu qu'il s'agissait de conflits relationnels expliquent néanmoins que beaucoup de conflits relationnels sont à la base nés de conflits organisationnels.

Enfin, aussi bien dans les résultats qualitatifs que quantitatifs, les répondants expriment que la plupart des conflits vécus ont été pris en charge au niveau 1 de l'escalade du conflit. Ces réponses signifient que le manager a su déceler le conflit tôt et que le conflit a rapidement été pris en charge.

### 3.1) Savoir écouter et observer

La première hypothèse selon laquelle "Les managers qui comprennent et utilisent l'écoute active et l'observation gèrent plus efficacement les conflits interpersonnels. Grâce à cette écoute active, ils ont une meilleure compréhension des besoins, émotions et des motivations de leur personnel" se voit être clairement validée compte tenu des entretiens qualitatifs réalisés avec les managers et les experts. Grâce à l'analyse des entretiens qualitatifs, on peut de façon évidente relever de nombreuses similitudes entre la revue de littérature et les informations observées lors des entretiens, même si quelques nuances apparaissent.

Le cadre théorique met en évidence l'importance de l'écoute et de l'observation pour comprendre les employés, détecter de potentiels conflits ou conflits existants mais aussi pour identifier et comprendre les besoins, attentes et motivations des individus. Cette conception de l'écoute et de l'observation a largement été partagée par les managers et les experts qui considèrent l'écoute et l'observation comme cruciales pour la gestion de conflit. Par exemple, Franck Chezza et John Lambrecht pointent l'importance de l'écoute et de l'observation pour pratiquer un leadership efficace (Lambrecht & Chezza, 2024).

La perspective théorique met particulièrement en évidence le concept fondamental de l'écoute active, et met en avant l'importance de la reformulation et de l'absence de jugement lorsqu'on écoute quelqu'un. Cette écoute active est un moyen crucial pour comprendre en profondeur les émotions et besoins de son personnel. Ceci est également soutenu et souligné par Déborah Havrenne qui distingue 3 types d'écoute : subjective, objective et active (Havrenne, 2024). Déborah Havrenne insiste sur l'importance de l'écoute afin de résoudre et de gérer efficacement les conflits interpersonnels (Havrenne, 2024).

Natacha De Prins nourrit également ce point de vue en ajoutant à l'écoute active les étapes de la compréhension et de l'acceptation. Elle insiste sur le fait qu'il ne faut pas simplement écouter les mots mais observer les corps, les gestes, le ton utilisé... Il est primordial de ne pas faire l'impasse sur les gestes quotidiens de son équipe, comme il est important de les observer dans leur quotidien, de connaître leurs habitudes... (De Prins, 2024).

Une autre vision partagée par la théorie et la pratique est l'importance de l'écoute et de l'observation pour pouvoir prévenir et anticiper des conflits. Grâce à cette compétence d'écoute et d'observation, un manager pourra mieux connaître ses collaborateurs, ce qui les dérange, ce qui les arrange, ce qui les motive. Et donc d'éviter les conflits avant qu'ils ne puissent s'aggraver. Les managers et experts approuvent cette idée en affirmant que connaître son équipe grâce à l'écoute et l'observation aide à l'anticipation et la gestion de conflit grâce notamment à une confiance partagée. Franck Chezza et Yannicke Wauthier soulignent le fait que cette connaissance permet de repérer les signes avant-coureurs de malaise ou de tensions (Chezza & Wauthier, 2024).

Comme précédemment cité, la motivation et la satisfaction des employés peuvent se détecter grâce à l'écoute et l'observation, ce qui fait échos aux témoignages des managers. Pascal Malaise met en avant l'importance de connaître ces besoins afin de trouver ce qui stimule les employés et pouvoir les motiver. Agir de cette façon permet d'augmenter les performances de son équipe grâce notamment à la résolution plus rapide des conflits (Malaise, 2024).

Le cadre théorique explique que l'écoute favorise la confiance entre le manager et son personnel. La communication sera donc plus ouverte et plus efficace. Les témoignages confirment cette approche en exposant que l'écoute active pousse les employés à se confier plus facilement ce qui permet de pouvoir anticiper et résoudre les conflits. Laurent Duez et Wendy Rubini soulignent le fait que l'écoute et l'observation permettent de créer un environnement de confiance qui est fondamental pour une gestion efficace des conflits interpersonnels (Duez & Rubini, 2024).

Un enrichissement a été apporté par les experts et les managers lors des interviews : l'importance du recadrage. John Lambrecht et Laurent Duez ont expliqué que l'écoute permet de recadrer les visions et les compréhensions de chacun (Lambrecht & Duez, 2024). Ce recadrage permet de désamorcer les conflits en offrant une clarification des interprétations et un apaisement des émotions et des ressentis (Lambrecht & Duez, 2024). Cette dimension n'était pas aussi profonde dans le cadre théorique, elle ajoute de la richesse à la compréhension d'un conflit et facilite sa gestion.

Pour finir, Natacha De Prins initie l'élément de l'acceptation après l'écoute et la compréhension : c'est reconnaître et valider les perceptions et les impressions des employés même si le manager n'est pas en capacité de les satisfaire (De Prins, 2024). Cette acceptation même "négative" est cruciale pour la gestion de conflit. Cette dimension est primordiale pour donner le sentiment aux employés d'être écoutés et compris même s'ils ne sont pas d'accord (De Prins, 2024).

Pour conclure, l'hypothèse est amplement validée par les témoignages et des managers et des experts qui certifient que l'écoute active et l'observation sont des compétences indispensables à la gestion de conflit interpersonnel. Néanmoins certaines subtilités apportées par les témoignages nourrissent la théorie en mettant en évidence les différents types d'écoute, l'importance du recadrage et de l'acceptation des ressentis de chacun. Ces subtilités confirment et renforcent l'hypothèse émise.

### 3.2) Savoir communiquer

L'hypothèse : "La maîtrise d'une communication adaptée et efficace permet au manager de réduire le nombre et l'envergure des conflits interpersonnels. Cette maîtrise permet également une meilleure résolution grâce à un environnement de compréhension et de transparence", a clairement été validée par les managers et les experts. Leurs témoignages ont permis de mettre en évidence l'importance de savoir communiquer pour gérer les conflits.

Le cadre théorique révèle qu'une communication claire et adaptée aussi bien sur le contenu que sur la forme est primordiale pour éviter les malentendus et les potentielles perturbations qui sont souvent sources de conflit. Les témoignages des managers appuient cette vision en mettant en avant le fait que le manque de communication ou une mauvaise communication peut aggraver la situation. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles Marc Fontaine décrit la communication comme le "Talon D'Achille" des sociétés : beaucoup d'entre elles en manquent ou ne savent pas l'utiliser correctement (Fontaine, 2024). La plupart des conflits naissent à cause d'une mauvaise communication selon Déborah Havrenne. Franck Chezza, Pascal Malaise et Yannicke Wauthier qui s'accordent sur le fait qu'une communication attentive et réfléchie est la clé pour apaiser les conflits.

Le cadre théorique rapporte les obstacles organisationnels à la communication comme la hiérarchie, la digitalisation, les nouvelles générations du monde du travail... Ces obstacles sont validés par les entretiens avec les managers et les experts. Alexandre Bailly et ses collègues ont expliqué comment la hiérarchie et les dispositifs formels peuvent instaurer un fossé de communication (Alexandre-Bailly et al, 2022). Marc Fontaine explique d'ailleurs l'importance de s'adapter à son public et d'utiliser un langage approprié à la personne à qui l'on s'adresse (Fontaine, 2024). Pascal Malaise et John Lambrecht mettent l'accent également sur le côté indispensable d'adapter sa communication. Ils soulignent l'importance d'adapter sa communication au contexte, aux personnalités, au genre et à d'autres différences qui peuvent exister au sein d'une même organisation (Malaise & Lambrecht, 2024). Cela permet de comprendre que les individus sont des êtres uniques dont les besoins et les attentes divergent en fonction de qui ils sont. Ils ont chacun leur propre façon de comprendre les choses et d'y réagir.

La valeur des feedbacks, mise en évidence par Jug, Jiang et Bean, est également confirmée par les interviews. Déborah Havrenne expose que le cerveau humain n'est pas du genre à aimer l'absence de réponses et que s'il n'y en a pas, il aura tendance à les inventer, ce qui peut indirectement mener à des conflits (Havrenne, 2024). John Lambrecht et Laurent Duez semblent également partager l'importance des feedbacks. Marc Fontaine souligne l'importance de la justification des décisions prises afin d'éviter les ressentis négatifs (Fontaine, 2024).

Enfin, le modèle théorique identifie deux niveaux de communication : le contenu (faits, messages, informations) et la relation (la manière dont le message est transmis) (Dine, 2008). La théorie insiste sur l'importance de fournir une communication efficace et complète sur les deux niveaux ce qui est validé par les entretiens avec les managers et les experts. En effet, Natacha De Prins explique que la communication verbale représente seulement 7% de la communication totale, le paraverbal 38% et le non verbal 5% (De Prins, 2024). Ce qui prouve qu'il est crucial d'être cohérent entre le message verbal et non verbal que l'on transmet pour éviter tout malentendu. Pascal Malaise et Natacha De Prins soulignent l'importance d'utiliser une communication chaleureuse et sécurisante pour gérer les conflits surtout ceux d'ordre relationnel (Malaise & De Prins, 2024).

En conclusion, l'hypothèse concernant la communication en gestion des conflits est largement validée par les interviews des managers et des experts, qui corroborent qu'une communication adaptée et efficace est indispensable pour réduire voire résoudre les conflits interpersonnels. Les nuances apportées par les témoignages nourrissent la théorie qui exprime l'importance de s'adapter en communication et de la cohérence nécessaire entre le verbal et non-verbal. Les témoignages offrent une vision similaire à la théorie concernant l'importance de la communication en gestion des conflits, ce qui renforce l'hypothèse de base.

### 3.3) Aptitude à utiliser sa posture d'autorité

L'hypothèse : « L'utilisation de l'autorité légitime du manager aide au maintien d'un environnement de travail agréable et harmonieux où l'on prévient les conflits en inspirant confiance et en faisant respecter les règles », trouve une validation partielle grâce à l'analyse des témoignages des managers et des experts.

Dans la théorie, le biais de l'autorité représente le fait que les individus ont tendance à accorder plus d'importance aux décisions qui viennent d'une figure d'autorité, ce qui aide à la gestion des conflits et à l'établissement des normes (Darée, 2024). Les témoignages des interviewés corroborent cette vision et soulignent que l'influence d'une figure d'autorité légitime est nécessaire pour faire respecter les règles et pour maintenir l'ordre et un cadre. A l'unanimité, les managers et experts s'accordent sur le fait que la figure d'autorité est essentielle pour le respect des règles et donc pour résoudre les conflits liés simplement à un non-respect de celles-ci. Cela valide donc le fait qu'une autorité légitime apporte un environnement sécurisant et harmonieux.

Néanmoins, les entretiens qualitatifs nuancent cette hypothèse. Il est ressorti de ces entretiens qu'il est primordial d'utiliser cette autorité avec une grande prudence. L'utiliser de façon excessive ou incorrecte peut mener à des conséquences négatives et donc créer un climat propice au conflit. Cette vision met en évidence le fait que même si l'autorité est un outil important, cet outil doit être utilisé avec discernement et à bon escient pour éviter d'être trop autoritaire ou rigide.

Une autre nuance importante ressort des entretiens : la distinction entre autorité et leadership. Les interviewés parlent souvent de leadership et non d'autorité. Le leadership implique la capacité du manager à fédérer et à inspirer son personnel, cette capacité est d'ailleurs considérée comme bien plus efficace que l'autorité proprement dite (Rubini, 2024). Ce contraste nuance la théorie en suggérant que l'autorité seule, même légitime, n'est pas suffisante. Le manager leader inspire et motive son personnel et sera perçu comme plus efficace qu'un manager qui se repose uniquement sur son statut hiérarchique (Malaise, 2024).

En outre, les témoignages montrent que les attentes de la nouvelle génération de travailleurs tendent vers un monde du travail plus collaboratif et participatif (Wauthier, 2024). Cette transformation n'est pas réellement abordée dans la théorie mais souligne qu'une méthode autoritaire ne sera plus aussi facilement acceptée par cette génération. Il en ressort donc que l'autorité doit être adaptée pour pouvoir répondre aux attentes du nouveau monde du travail en favorisant des attitudes et des stratégies plus participatives et surtout, moins directives (Havrenne, 2024).

Enfin, les entretiens mettent en évidence un phénomène que connaissent les organisations : l'évolution des techniciens et des employés au poste de manager. Les interviews indiquent que certains managers, devenus par promotion plutôt que par formation, peuvent utiliser leur autorité de manière inappropriée, souvent de manière plus autoritaire et moins légitime (Duez, 2024). Ce problème complète la théorie soulignant la nécessité d'une formation appropriée pour que les managers puissent exercer leur autorité de manière efficace et adéquate.

Pour conclure, même si cette hypothèse est en grande partie validée, l'analyse des entretiens met en avant des nuances intéressantes. L'autorité légitime est essentielle pour maintenir l'ordre et un cadre et donc prévenir le conflit mais elle doit être équilibrée et adaptée à l'équipe dans laquelle elle est exercée, surtout s'il y a des nouvelles générations de travailleurs.

L'autorité du manager va être facilitée par sa personnalité et ses valeurs et non pas uniquement par son statut hiérarchique.

### 3.4) Capacité à tirer parti de son expérience

L'hypothèse : « L'expérience du manager lui permet d'être plus apte à prévenir et gérer les conflits interpersonnels efficacement, en décelant les signes avant-coureurs des conflits et en utilisant des techniques éprouvées par le passé », est majoritairement validée par les résultats des entretiens même s'il faut rester vigilant.

Pour commencer, les résultats mettent en évidence que la réactivité du manager face au conflit est essentielle. Les managés ont souvent émis l'idée que des interventions rapides auraient sans doute permis de gérer plus efficacement des conflits ou d'éviter leur escalade. Ces témoignages confirment l'importance de la réactivité et cette réactivité est souvent influencée par l'expérience. En effet, grâce à l'expérience accumulée, le manager aura certainement plus de facilités à repérer les signes avant-coureurs de conflit, ce qui est indispensable pour intervenir rapidement et efficacement ou mieux encore, avant que la situation ne dégénère (Nydrick & Tinto, 2024).

L'expérience du manager lui offre également un avantage afin d'optimiser ses pratiques en gestion de conflit. Un manager qui aura vécu de nombreux et différents conflits, ayant travaillé à différents niveaux hiérarchiques et dans différents contextes organisationnels sera mieux préparé pour gérer des situations semblables (Havrenne & Chezza, 2024). L'expérience nourrit la compréhension du manager des dynamiques de conflit et lui permet donc d'adopter des approches plus adaptées et nuancées (Picard, 2006).

Néanmoins, l'expérience seule, ne suffit pas. En effet, les entretiens qualitatifs mettent en avant le fait que parfois, une utilisation immodérée et avec une confiance excessive en son expérience, peut mener à une inflexibilité de la pensée et des positions du manager (De Prins, 2024). Certains managers peuvent devenir très rigides et camper sur leurs positions qui ne sont pas toujours les plus adaptées, surtout aux nouvelles méthodes et aux nouvelles générations du monde du travail. Ce genre de comportement peut conduire à des attitudes influencées par le "On a toujours fait comme ça !" qui malheureusement font l'impasse sur les évolutions du monde du travail et de la façon de gérer les conflits (Kolb, 1984).

Le principe d'apprentissage est indispensable pour faire de l'expérience une réelle compétence managériale. Comme l'explique Véronique Van Nuffel (2024), l'expérience passe de l'incompétence inconsciente à la compétence inconsciente. Un manager au stade de la compétence inconsciente peut parfois réagir de manière automatique, ce qui, bien que la plupart du temps efficace, conduit également

à des effets contreproductifs si le manager ne reste pas attentif aux particularités uniques de chaque conflit (Van Nuffel, 2024).

L'utilisation de l'expérience, pour être efficace, doit donc trouver un équilibre entre adaptation au changement et apprentissage continu. Des managers comme John Lambrecht soulignent que la formation confirmée et la compréhension de son équipe sont tout aussi importantes que l'expérience en elle-même (Lambrecht, 2024). Les compétences en gestion des conflits ne sont pas uniquement acquises par l'expérience mais aussi par la formation et la compréhension active des conflits et de son équipe (Havrenne & Lambrecht, 2024).

Pour résumer, l'expérience permet au manager de réagir plus rapidement et parfois plus efficacement aux conflits interpersonnels en utilisant des techniques préalablement testées et en détectant les signes avant-coureurs. Néanmoins, pour que cette expérience soit réellement utilisée à bon escient, elle doit être accompagnée d'une ouverture au changement et de la volonté d'apprendre continuellement. Trouver un équilibre entre habitudes et nouveautés fera de l'expérience du manager un réel atout pour l'aider à résoudre les conflits interpersonnels.

### 3.5) Aptitude à exploiter son intelligence émotionnelle

La dernière hypothèse stipulant qu'« Une intelligence émotionnelle élevée permet au manager de gérer plus efficacement les conflits interpersonnels grâce à une meilleure compréhension et régulation de ses propres émotions ainsi que celles de son personnel » a été largement validée par les entretiens qualitatifs. Ces entretiens valident que cette intelligence émotionnelle (IE) joue un rôle fondamental dans la gestion des conflits.

Les interviews confirment la théorie qui dit que la régulation des émotions est primordiale pour une gestion efficace des conflits interpersonnels. Le cadre théorique et les témoignages de managers et des experts concordent sur le fait que le manager qui régule mal ses émotions risque d'aggraver les conflits, alors que la maîtrise de ses émotions aide à les dépasser et résoudre les conflits, surtout dans des moments émotionnels intenses (Fontaine, 2024). Les interviewés affirment qu'un manager émotionnellement intelligent sera plus facilement vu comme un leader capable de maintenir un climat productif et sain en évitant notamment de transmettre des émotions négatives à son personnel.

Néanmoins, le cadre théorique et le cadre pratique divergent quelque peu. Lors des entretiens, les managers ont mis en évidence l'importance de l'expérience dans leur façon de réguler leurs émotions et donc dans le développement de leur IE. Yannicke Wauthier témoigne que c'est grâce à son expérience et à sa pratique qu'elle a appris à réguler ses émotions, phénomènes confirmés par d'autres managers (Wauthier, 2024). Cela démontre que la théorie pourrait reconnaître l'expérience comme point d'évolution de l'IE.

Les interviews expriment aussi des divergences culturelles et contextuelles dans l'utilisation et dans l'application de l'IE. En effet, ils montrent que l'utilisation de l'IE varie en fonction du contexte culturel et contextuel. Par exemple, il est souvent plus compliqué d'exprimer ses émotions dans des environnements à prédominance masculine (De Prins, 2024). La théorie n'aborde pas cette spécificité.

Les interviews permettent aussi de mettre en avant le fait que grâce à l'utilisation de son intelligence émotionnelle, un manager sera d'autant plus capable de comprendre les motivations et les moteurs sous-jacents de son personnel (Baudrihaye & Havrenne, 2024). Il sera également en capacité d'expliquer certaines baisses de performance et de résultats d'une équipe en se penchant sur les émotions de chacun (Malaise, 2024).

Enfin, il est primordial de noter que la formation continue et le support de personnes plus expérimentées sont essentielles afin de développer l'IE. Les témoignages montrent que des interventions comme du coaching ou bien des formations en IE sont importantes afin d'aider les managers à améliorer leur compréhension des émotions. Les constats complètent la théorie en ajoutant l'aspect du développement personnel continu pour l'utilisation de l'IE.

En conclusion, le cadre pratique confirme l'hypothèse que l'IE est cruciale pour gérer efficacement les conflits interpersonnels. Néanmoins, il met en évidence les défis et les nuances qui vont de pair avec la gestion des émotions afin d'en faire une compétence, un atout.

## 4) Recommandations

Au terme de ce travail, nous pouvons conclure, me semble-t-il, que la gestion des conflits interpersonnels est cruciale pour le manager et son équipe, gestion qui nécessite des compétences.

Il devrait en maîtriser 5 s'il veut préserver voire garantir une ambiance de bien-être, non conflictuelle. Cette gestion est essentielle étant donné les conséquences coûteuses que ces conflits peuvent entraîner. Le rôle du manager dans cette gestion est central, les hypothèses concernant les compétences ont toutes été validées.

Dans cette section « recommandations », 3 types de recommandations seront présentées.

Les premières, relatives aux 5 compétences mises en évidence par les managés.

Les deuxièmes, celles mises en évidence dans les entretiens qualitatifs répondant à la question « Quelle compétence non citée jusqu'à présent, est selon vous essentielle à la gestion de conflit ? ».

Et enfin, celles résultant des propositions de réponses de ces mêmes interviewés à la question « Quels sont les plus grands défis auxquels le manager est confronté aujourd'hui pour résoudre les conflits ? ».

Ces deux questions ont permis de compléter avantageusement le spectre des recommandations proposées.

- **Recommandations élaborées sur base des hypothèses**

### Ecoute et observation active

La première recommandation concerne l'écoute et à l'observation. Pour améliorer la gestion des conflits interpersonnels, il est nécessaire pour le manager d'améliorer ses compétences d'écoute active et d'observation. Mis en avant de nombreuses fois, il est même conseillé de l'accompagner de reformulations, d'objectivité et de non-jugement. Grâce à cette écoute active, le manager aura la capacité de percevoir finement les émotions et les besoins cachés de son personnel. Il faut également souligner l'importance d'observer ses collaborateurs dans leurs comportements visibles et moins visibles afin de les comprendre au mieux et pouvoir détecter les signes subtils de tensions, sources potentielles de conflit. En conclusion, les managers devraient tous intégrer l'écoute et l'observation dans leur stratégie de gestion et de prévention des conflits interpersonnels.

### Communication claire et adaptée

Une autre recommandation concerne la communication du manager. Celle-ci doit être claire et adaptée à chacun des interlocuteurs et à chaque type de situation. Nous retiendrons cette double exigence à savoir que le langage verbal doit être précis et le non-verbal doit être cohérent avec le message délivré pour éviter interprétations, malentendus. De plus, apporter des feedbacks fréquents et justifiés est indispensable pour conserver une atmosphère transparente, exempte de ressentiments.

### Leadership et autorité légitime

Pour ce qui est de l'autorité, le manager doit faire preuve d'une autorité légitimée dans une approche mesurée pour maintenir un environnement de travail sain et équilibré. Le manager ne doit pas être trop inflexible. Il doit rester attentif, inspirer confiance aux collaborateurs et ne pas imposer des choix de façon autoritaire. A cette fin, il est réellement important de différencier autorité et leadership, bien plus que la gestion par l'autorité, l'approche « leadership » stimule l'inspiration et dope la motivation. Il est notamment primordial pour le manager de comprendre les attentes de la nouvelle génération arrivant sur le marché du travail, génération qui privilégie la gestion collaborative et participative plutôt que directive.

## Usage judicieux de l'expérience

Quant à l'expérience du manager, elle est très utile pour l'anticipation et la résolution de conflits plus efficaces. En effet, grâce à son expérience, le manager pourra reconnaître plus rapidement les signes avant-coureurs de certains conflits déjà rencontrés et appliquer des techniques déjà testées. Cependant, le manager doit être vigilant et éviter de s'enraciner dans des méthodes classiques, parfois obsolètes, et rester ouvert à l'apprentissage de nouvelles méthodes en adéquation avec les évolutions du monde du travail. Afin d'éviter de tomber dans le piège de l'excès de confiance en son expérience, le manager doit continuellement se former et apprendre afin de compléter cette expérience et nourrir ses pratiques de gestion de conflit.

## Usage de son intelligence émotionnelle

Enfin, une gestion efficace des conflits interpersonnels passe par le développement et l'utilisation de l'intelligence émotionnelle. Cela inclut pour le manager de réguler et comprendre ses émotions ainsi que celle de ses employés. Cette intelligence émotionnelle doit se développer de façon continue grâce à des formations et du coaching pour améliorer sa capacité de gestion émotionnelle. De plus, il est largement recommandé au manager de tenir compte des spécificités des contextes culturels et organisationnels dans lesquels son équipe opère, qui exercent une influence sur la façon des individus d'exprimer leurs sentiments, de se livrer, de se défendre...

Jusqu'à présent, les recommandations découlent des thèmes plébiscités par les managés, confrontés aux regards des managers et des experts interviewés. Les suivantes seront générées par l'analyse des réponses des managers aux deux questions permettant à ces derniers d'enrichir le débat sur base de leur expérience et leurs perceptions des enjeux actuels.

- **Recommandations basées sur les conseils des interviewés**

## Connaissance des motivations personnelles

Déborah Havrenne et Laurent Duez mettent en avant l'importance de connaître les motivations, les situations et les enjeux de chacun. Cette connaissance des buts et des motivations des membres de son équipe permet au manager de synchroniser au mieux les besoins des employés avec ceux de l'organisation, ce qui réduit considérablement les possibilités conflictuelles (Havrenne & Duez, 2024). Par exemple, si un collaborateur cherche des opportunités d'évolution professionnelle, le manager peut offrir des plans de carrière et de développement pour répondre à ce besoin et donc réduire cette situation d'insatisfaction. Laurent Duez met en évidence l'importance de l'analyse des situations et des enjeux de chacun. Cette analyse permet de déterminer les causes profondes des conflits qu'ils soient professionnels, personnels ou de valeurs. Encore une fois, une compréhension des moteurs sous-jacents à un conflit permettra au manager de mieux les appréhender et d'imaginer les pistes de résolution (Duez, 2024).

## Formation et apprentissage continu

Franck Chezza, Natacha De Prins et Wendy Rubini ont également mis en évidence une autre suggestion qui semble primordiale : la formation et l'apprentissage continu. Ils recommandent de suivre des programmes de formation régulièrement et insistent sur l'importance de rester informés sur tout ce qui se passe autour de nous (Chezza ; De Prins & Rubini, 2024). Grâce à ces formations, le manager pourra développer des méthodes et des approches spécifiques en gestion de personnel et donc en gestion de conflit interpersonnel (Rubini, 2024). L'accompagnement fait partie de cette même suggestion : il est important pour un manager de se faire coacher afin de remettre ses idées en question et de ne pas se reposer sur ses acquis (De Prins & Chezza, 2024).

## Relation de confiance

Un climat de confiance est essentiel pour une gestion efficace des conflits. Cette confiance permet d'encourager les employés à venir se confier sans crainte (Lambrecht, 2024). Le manager pour inspirer

confiance se doit d'écouter activement, de montrer de l'empathie et surtout d'être accessible. Si les employés ont confiance en lui, ceux-ci seront plus enclins à adhérer à ses décisions (Van Nuffel, 2024).

- **Recommandations basées sur les défis mis en évidence par les interviewés**

La dernière partie de la section « recommandations », sera consacrée à une brève analyse des défis auxquels le manager fait face dans la gestion des conflits. Cette analyse permettra de mettre en perspective les recommandations proposées en tenant compte de la situation actuelle en matière de résolution des conflits. Une connaissance des potentiels défis qu'un manager peut rencontrer lui permettra d'appliquer avec un plus grand discernement les suggestions proposées.

### Evolution exclusivement verticale

La promotion de techniciens à des postes à responsabilités managériales sans avoir reçu la formation adéquate et pourtant nécessaire représente pour eux un défi additionnel en gestion de conflit (Havrenne, 2024). L'évolution verticale dans les sociétés est clairement une menace pour une gestion efficace des conflits interpersonnels. Afin d'éviter ce phénomène, il est essentiel pour l'organisation et ses managers de mettre en place des plans de carrière qui aident à se développer soit dans la technique que l'employé exerce déjà, soit dans des compétences managériales s'il souhaite devenir responsable d'équipe (Havrenne, 2024).

### Position ambivalente du manager

Franck Chezza a mis en avant la position ambivalente du manager entre ses supérieurs hiérarchiques qui exigent des résultats et son équipe qui a besoin de se sentir bien malgré tout (Chezza, 2024). L'attention accrue sur l'obtention de résultats peut parfois mettre en péril le bien-être organisationnel, c'est pourquoi il est essentiel pour le manager d'influencer l'entreprise à prendre davantage en compte le bien-être de ses employés pour éviter des conflits (Chezza, 2024).

### Tous les conflits ne peuvent pas être résolus

Un autre défi qui persiste dans le temps, c'est la peur de l'échec : pour beaucoup, ne pas résoudre un conflit est signe de mauvaise gestion alors que parfois reconnaître qu'on n'a pas la capacité de le faire témoigne d'une grande sagesse (Baudrihaye, 2024). En tant que manager, il est important de reconnaître ses limites dans la gestion des conflits. Reconnaître qu'il n'a pas toutes les réponses est aussi une force : cela montre que le manager est prêt à chercher de l'aide ou à déléguer à quelqu'un de plus qualifié ou tout simplement moins impliqué pour gérer une situation spécifique (Baudrihaye, 2024).

### Gestion de l'intergénérationnel

Le dernier défi qui semble faire écho à deux managers est celui de la gestion de l'intergénérationnel. Les équipes de travail sont composées d'employés de toutes générations avec des attentes et des valeurs divergentes (Wauthier & Fontaine, 2024). Les plus jeunes générations en particulier, accordent une grande importance à l'équilibre vie privée/ vie professionnelle et au bien-être au travail. Pour éviter les conflits intergénérationnels, il est essentiel d'adapter le style de gestion en tenant compte de ces nouvelles attentes (Wauthier & Fontaine, 2024). Cette adaptation passe par des politiques plus flexibles, des collaborations intergénérationnelles et nécessite surtout de trouver des points qui rassemblent les employés sans jugement, afin de créer une atmosphère positive non conflictuelle (Wauthier & Fontaine, 2024).

### Les Quatre Accords Toltèques

Enfin, pour conclure cette section « recommandations », une proposition de Natacha De Prins mérite d'être soigneusement examinée. Natacha De Prins recommande aux managers de prendre connaissance des écrits, les « Quatre Accords Toltèques ». Cet ouvrage est un outil précieux pour garantir une résolution de conflit efficace et constructive.

Cet ouvrage a été réalisé par Miguel Ruiz en 1997. Il a pour objectif de s'accorder soi-même sur 4 accords qui éloignent des croyances réductrices et limitées (Service & Sens, 2016). Ce recueil est un ensemble de fondements qui peuvent être d'une réelle aide pour le manager lors de la résolution de conflit. Ils sont utiles parce qu'ils permettent de fournir au manager des perspectives morales et psychologiques afin d'optimiser les échanges entre son personnel, favorisant ainsi un travail harmonieux et plus performant (Les échos solutions, 2023).

- 1. Que votre parole soit impeccable** : Ce principe de la parole impeccable aide le manager dans sa gestion quotidienne et donc dans la gestion des conflits quotidiens. Le manager se doit de délivrer des paroles claires et respectueuses, compréhensibles par tous (Les Echos Solutions, 2023). Grâce à cette façon de s'exprimer sans jugement ni reproche, le manager permet d'éviter les malentendus et les interprétations qui sont souvent sources de conflits. Avec une communication adaptée respectant les émotions de chacun, un environnement sain et bienveillant se crée, aidant le manager à gérer efficacement les conflits interpersonnels (Les Echos Solutions, 2023).
- 2. Ne prenez rien personnellement** : « Ne prenez rien personnellement » est un principe crucial pour le manager, surtout dans des situations de conflits. Ce principe met en évidence l'importance pour le manager de rester neutre et objectif et surtout de ne pas réagir de façon trop impulsive (Les Echos Solutions, 2023). En respectant ce principe, le manager sera plus apte à prendre du recul et à se concentrer sur le réel conflit plutôt que sur les émotions négatives qui l'entourent (Les Echos Solutions, 2023). De cette façon, le manager peut se concentrer sur la résolution du problème, plutôt que sur les émotions négatives (Les Echos Solutions, 2023). Les conflits pourront donc être plus facilement désamorcés et même parfois évités.
- 3. Ne faites pas de suppositions** : "Ne faites pas de suppositions" est également un principe essentiel pour la gestion des conflits par le manager. En effet comme expliqué précédemment, le conflit naît souvent de malentendus et d'interprétations souvent inexacts (Les Echos Solutions, 2023). Afin d'éviter ce genre de situations, il est important pour le manager de clarifier les faits, de pousser à la communication, de poser des questions pour être certain de comprendre réellement les paroles de l'autre (Les Echos Solutions, 2023). L'écoute active fait entièrement partie de ce principe.
- 4. Faites toujours de votre mieux** : Enfin, le principe "Faites toujours de votre mieux" est capital pour un manager. Ce principe veut que le manager s'implique complètement dans la gestion de son personnel et donc dans celle des conflits interpersonnels, qu'il prenne ses responsabilités en essayant constamment de faire mieux et d'optimiser son management (Les Echos Solutions, 2023). Un manager engagé stimule son équipe et les inspire à suivre le même exemple, favorisant un environnement d'évolution et d'apprentissage continu (Les Echos Solutions, 2023).

Ces accords Toltèques fournissent une base importante pour le manager afin d'améliorer ses performances aussi bien en gestion de personnel qu'en gestion des conflits. En les appliquant, le manager sera plus propice à prévenir les conflits au sein de son personnel mais également à les résoudre, en cocréant un lieu de travail sain, harmonieux et sécurisé.

Le processus de gestion de conflit bien que crucial est néanmoins complexe et demande une combinaison de compétences solides et adaptables. Les suggestions établies précédemment ont pour but de motiver les managers à prêter attention à la gestion de leur personnel et à se préparer au mieux aux défis qui se dressent sur le chemin de la résolution de conflit. Ces recommandations faites grâce aux témoignages des experts et des managers proposent un guide solide d'approches et de comportements à adopter dans leur gestion quotidienne. Ces pratiques permettront au manager de prévenir et résoudre les conflits interpersonnels.

## 5) Limites

Au terme de ce travail, il est nécessaire de parcourir les limites rencontrées lors de sa rédaction, exercice important car il permet de lister des aspects qui auraient pu être améliorés ou analysés différemment.

Pour commencer, que ce soit pour les interviews qualitatifs ou pour le questionnaire quantitatif, le nombre de répondants est restreint. En effet, 101 personnes ont répondu au sondage quantitatif et 11 aux interviews qualitatifs et même si cela constitue une bonne base de données utiles et intéressantes, cela reste cependant faible pour en établir la représentativité, au sens scientifique du terme.

Ensuite, les témoignages qualitatifs, comportent toujours un biais de subjectivité. En effet, les données récoltées peuvent être influencées par les émotions, perceptions et les expériences des managers et des experts interviewés. Au-delà des influences personnelles, il y a également de nombreux facteurs externes qui peuvent influencer les témoignages, par exemple : la taille de l'entreprise, la culture de l'entreprise, le secteur de l'entreprise...

Une autre limite de ce mémoire dans son volet quantitatif est, comme expliqué dans le cadre méthodologique de l'étude quantitative, l'interprétation des données. Les questions ouvertes ont permis de récolter des informations et points de vue enrichissants et bien utiles pour alimenter la réponse à la question de départ. Toutefois, l'appréciation et la pondération de ces éléments de réponses sont sujettes à interprétation, et donc génèrent des résultats moins tranchés, que dans une approche par questions fermées, plus facilement quantifiables.

Enfin, une autre limite vient de l'aspect mutable du rôle du manager et donc des compétences qui lui sont propres. En effet, comme exploré dans la section sur le manager (section 1.1), son rôle est en constante évolution, comme les attentes des travailleurs. Autrement dit, ce mémoire reflète les attentes des employés par rapport aux compétences du manager dans la période actuelle, et compte tenu de l'échantillon questionné. La réponse à cette question de recherche est donc un portrait qui ne rencontre pas toutes les situations, même si à décharge, les récurrences témoignent d'une représentativité, certes relative, mais cohérente. L'objectif de cette remarque est de mettre en évidence l'évolution du rôle de manager et l'importance pour toute analyse de se remettre en question et de rester continuellement en recherche sur d'autres développements présents ou à venir.

## 6) Conclusions

Ce mémoire avait, et a toujours d'ailleurs, l'ambition de répondre à la question « Quelles sont les compétences essentielles qu'un manager doit posséder et/ou acquérir pour gérer efficacement les conflits interpersonnels ? ». Je voudrais dans ces conclusions réexpliquer la démarche, clarifier des enseignements profitables à la fonction et esquisser des développements possibles.

Si la question s'est imposée à moi quasi naturellement, je voulais que le point de départ de la démarche soit opérationnel, concret. C'est la raison pour laquelle j'ai opté pour un questionnaire adressé à des managés : selon moi, dans le cadre du management, le problème des conflits est surtout lié à la manière dont ils vont être résolus avec les personnes directement impliquées, qui sont principalement les managés. Cela a permis de mettre en évidence des attentes dans leur chef, attentes que leur manager doit rencontrer et qui nécessitent cette fois, de sa part, des compétences pour y parvenir. C'est ainsi que j'ai interviewé des managers et des experts pour connaître et comprendre leur pro-/réactivité en la matière. Cette approche exploratrice certes, peu académique et améliorable a permis d'entrevoir les convergences entre les points de vue des managés, des managers, des experts et de la théorie.

Certains points m'ont particulièrement marquée :

### L'intelligence émotionnelle...

Elle m'apparaît comme une compétence essentielle. Cette compétence suppose d'autres compétences et savoir-faire en complément : l'écoute, l'observation et la communication. La maîtrise des émotions permet de réguler son humeur et donc de pouvoir réagir et communiquer plus calmement en évitant toute réaction risquant d'envenimer la situation. Cultiver et reconnaître les émotions aussi bien les siennes que celles des autres permet de reconnaître que nous sommes humains tout d'abord. Ensuite, comme l'a expliqué Déborah Havrenne, derrière chaque émotion se cache un besoin, une attente. Autrement dit, comprendre les émotions d'autrui permet donc de pouvoir comprendre ses besoins et ainsi imaginer comment y répondre en tout ou en partie selon les moyens disponibles et les obstacles potentiels. Il ne faut pas craindre d'écouter ses émotions et celles des autres, car c'est sûrement le chemin le plus sûr pour les comprendre et ainsi adapter au mieux sa communication, son écoute et développer son intelligence émotionnelle.

### L'écoute et l'observation active...

L'écoute et l'observation actives sont essentielles à la gestion de conflit. C'est également grâce à cette compétence qu'un manager peut comprendre les besoins profonds de son personnel et en les comprenant, il facilitera la progression de tous et de chacun à la fois.

### La communication...

Ensuite, adapter sa communication est également un facteur clé pour la résolution de conflits. Il est essentiel d'adopter une communication claire et adaptée pour éviter les malentendus, source potentielle de conflits.

### L'autorité et l'expérience . . .

Je reste intriguée par ces deux compétences, l'utilisation de sa figure d'autorité et de son expérience. Même si le besoin d'autorité est principalement ressorti des questionnaires des managés, il ne fait pas l'unanimité auprès des interviewés. Néanmoins, ce différentiel peut être à mon sens, comblé par une utilisation mesurée de l'expérience et de l'autorité. Il est important de trouver un juste milieu entre utiliser son autorité et ses expériences passées, et rester informé et ouvert à de nouvelles méthodes et techniques. Rester figé sur son expérience ou sur son statut hiérarchique peut clairement être contreproductif à la résolution de conflit. Au contraire, si l'on utilise avec finesse son expérience et son leadership (plutôt que son statut autoritaire), ces deux compétences seront de précieux outils dans la gestion des conflits interpersonnels.

Je ne peux clôturer sans redire les frustrations engrangées tout au long de ce travail. En effet, à plusieurs reprises, j'ai eu envie d'ouvrir de nouvelles portes dans ce dédale de réflexions. Le thème de la gestion de conflit est vaste et pourrait nourrir un nombre quasi infini de recherches, d'études... Pour en témoigner, il me suffit de citer quelques exemples de réflexions venues chemin faisant, qui auraient mérité une approche à part entière. En effet, il aurait été intéressant de mener une étude comparative de la gestion des conflits selon les générations au vu de l'importance de l'intergénérationnel pour certains interviewés, d'étudier les différences de points de vue entre les managers et les experts, ...

Ensuite, compte tenu de l'importance accordée à la formation par les managers et les experts, il aurait été intéressant de faire une analyse des programmes universitaires ou des hautes écoles en management humain, et plus particulièrement en gestion de conflit. Cette étude aurait permis de se rendre compte des opportunités de formation en gestion des conflits en entreprise, et de distinguer les apports de la formation initiale, et de la formation continue, apparemment variée et importante, mais la plupart du temps payante.

Cependant, plutôt que de frustrations, je préférerais parler de champs d'investigation à poursuivre pour ceux qui pourraient être intéressés... et pour moi qui vais entamer une carrière professionnelle.

La résolution de conflit ou mieux encore son anticipation, sa prévention seront au cœur de ma pratique professionnelle, et pour y parvenir, je devrai compter sur des collaborateurs, une équipe, des partenaires internes et/ou externes à l'entreprise. L'art du management est d'orchestrer cet ensemble en cherchant à prévenir et résoudre les conflits, ses symptômes... A cette fin, je devrai me former, entretenir et développer les compétences mises en évidence tout au long de ce mémoire.

*« La gestion de conflit est une compétence essentielle pour les leaders, car elle permet de maintenir des relations de travail productives et saines »*

– John C. Maxwell

## 7) Bibliographie

### Données primaires

- Baudrihaye, M. (2024, 08 juin). Executive Director Global Regulatory Science chez BMS. [Entretien].
- Chezza, F. (2024, 03 juillet). Conseiller et formateur en management; Directeur des ressources humaines & enseignant à l'Henallux. [Entretien]. Teams
- Duez, L. (2024, 18 juin). Spécialiste en gestion des personnes par le manager [Entretien]. Teams
- De Prins, N. (2024, 14 juin). Coach. [Entretien]. Teams
- Fontaine, M. (2024, 02 juillet). Directeur de laboratoire et qualité chez Lambiotte.[Entretien]. Teams
- Havrenne, D. (2024, 13 juin). Indépendante consultante, formatrice et coach. [Entretien]. Teams
- Lambrecht, J. (2024, 19 juin). Responsable des ressources humaines chez Thomas&Piron. [Entretien]. Teams
- Malaise, C. (28 mars, 2024). Étude sur les compétences du manager pour résoudre efficacement les conflits interpersonnels. Récupéré de <https://docs.google.com/forms/d/1Q3H1RSL7yjTwVMTKQEkiPqGeNnQGI5kkWTc9BYNeYI/prefill>
- Malaise, P. (2024, 10 juin). Directeur du centre de formation Forem de Namur. [Entretien]. Floreffé
- Rubini, W. (2024, 19 juin). Managing Director chez Head&Hunters. [Entretien]. Teams
- Van Nuffel, V. (2024, 13 juin). Responsable des ressources humaines chez Worldline. [Entretien]. Teams
- Wauthier, Y. (2024, 07 juillet). Directrice des Jeunesses Musicales de Namur [Entretien]. Floreffé

### Mémoire, thèse et syllabus

- Dachelet, C. (2017). *Dans quelle mesure les conflits interpersonnels se produisent au sein d'une équipe de travail, peuvent-ils constituer une cause de l'épuisement professionnel?*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. [Mémoire de Master] Consulté le 06 avril 2024 à l'adresse <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11047>

- De Greef, M., (2024). Strategic Marketing. <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=1515>

- Landrieux-Kartochian, S. (2022). *Théorie des organisations* [Syllabus imprimé]. Georgia Institute of Technology.

- Oulad haj amar, M. (2023). Comment l'entreprise libérée peut-elle favoriser un management responsable ? [Mémoire de Master]. ICHEC.

- Paquet,G.,Schrooten,V. et Simon, S.(2020), Réaliser et rédiger son mémoire en gestion. Ichech, Bruxelles

### Ouvrage/livre

- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Raulet-Croset, N., Gruère, J., Roland-Lévy, C., Scharnitsky, P., Stone, P. & Tran, V. (2022). Comportements humains et management. Pearson.

- Beretti, P. Litique, A. Wilbois-Lauzeral, C. (2021). Médiation des conflits au travail. Pearson

- Cristallini, V. (2021). Mettre fin à tous les conflits: Aux racines de la cohésion. EMS Editions.
- Jamar, F. & Body, V. (2020). Manager le conflit : un jeu d'interactions. Broché - Grand livre
- Kotsou, I., (2012, mars). Intelligence émotionnelle et management: Comprendre et utiliser la force des émotions. De Boeck
- Salzer, J., Stimec, A. (2019). La boîte à outils de la Gestion des conflits. Dunod.

### Article de revue ou journal

- Arbouche, M. (2014, décembre). Le management peut-il se passer de l'autorité? Vie & Sciences De l'Entreprise, (198), 138-149. Consulté le 12 juin 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/le-management-peut-il-se-passer-de-lautorite/docview/1656748888/se-2>
- Bartleby. (2023 novembre). Are leaders sexier than managers? Global Business Review, Consulté le 05 mai 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/are-leaders-sexier-than-managers/docview/2900841902/se-2>
- Barth, I. & Géniaux, I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. Management & Avenir, 36, 316-339. Consulté le 14 mai 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/mav.036.0316>
- Ben Mrad, F. (2012). Définir la médiation parmi les modes alternatifs de régulation des conflits. *Informations sociales*, 170, 11-19. <https://doi.org/10.3917/ins.170.0011>
- Bevort, A. (2013). *De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?*. *Participations*, 5, 33-51. Consulté le 10 mai 2014 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>
- Boukef, N., & Gril, E. (2024). ÉQUIPES DISPERSÉES : LOIN DES YEUX, LOIN DES CONFLITS ? Gestion, 48(4), 106-109. Consulté le 18 mai 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/équipes-dispersées-loin-des-yeux-conflits/docview/2917911948/se-2>
- Bouty, I. Montarges, R. (2023, juin). *Qu'est ce qu'un manager?* XXXIIème Conférence de l' AIMS (Association Internationale de Management Stratégique). Consulté le 14 mai 2024 à l'adresse <https://hal.science/hal-04394409>
- Brasseur, M. (2022). Ce qui nous est commun nous désunit-il forcément : les conflits interpersonnels au travail sous le prisme de l'école de Palo Alto. Revue française de gestion, 302, 15-32. Consulté le 10 mars 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00601>
- Charmettant, H. (2012). Distinguer l'autorité du pouvoir par la légitimité. Un enrichissement de l'analyse économique de la relation d'emploi. Cahiers d'Économie Politique, 62, 37-73. Consulté le 17 mai 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/distinguer-lautorité-du-pouvoir-par-la-légitimité/docview/1243055657/se-2>
- Chelh, S., Abadou, M. (2024, octobre). L'évolution de la pensée managériale : Tendances et perspectives. International Journal of Strategic Management and Economic studies (IJSMES). <https://doi.org/10.5281/zenodo.8175591>
- Delavallée, E. (2010). Le métier de manager : de l'expérience à la compétence. L'Expansion Management Review, 138, 120-130. Consulté le 20 avril 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/emr.138.0120>

de Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M. & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109, 37-60. Consulté le 17 mai 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/mav.109.0037>

Digvijaysinh, T. (2013). Conflict and conflict management. *IOSR Journal of Business and Management*. Volume 8, Issue 6. PP 07-16. Consulté le 05 mars 2024 à l'adresse <https://www.iosrjournals.org/>

Faulx, D., Delvaux, S. & Manfredini, T. (2007). À la recherche des indicateurs des conflits graves : les représentations des professionnels de l'intervention en situation de conflit. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 75-76, 105-115. Consulté le 05 mars 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/cips.075.0105>

Gaspard, M. (2020). Communication in leadership conflict: A phenomenological approach to protestant Leader's management of conflict (Order No. 28154095). Consulté le 17 avril 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/communication-leadership-conflict/docview/2468376095/se-2>

Gril, E. (2023). UN MONDE DU TRAVAIL: MOINS ÉQUITABLE ? [A WORLD OF WORK: LESS FAIR?] *Gestion*, 48(2), 62-66. Consulté le 18 mai 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/un-monde-du-travail-moins-equitable/docview/2821970233/se-2>

Johnson, R. (2009 juin). Are managers leaders or are leaders managers? *Supply House Times*, 52(4), 66-67. Consulté le 05 mai 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/are-managers-leaders/docview/220024375/se-2>

Kchirid, A. & Temnati, R. (2021). Chapitre 2. L'école des relations humaines. Dans : A. Kchirid & R. Temnati (Dir), *Management des entreprises* (pp. 39-45). Paris: Ellipses. Consulté le 22 mai 2024 à l'adresse <https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782340058453-page-39.htm>

Kilic, S. (2014/05). Perception de l'équilibre travail - hors-travail et satisfaction au travail. *Revue Management & Avenir*, (69), 89-105. Consulté le 17 mai 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/perception-de-l-equilibre-travail-hors-et/docview/1690093176/se-2>

Korbi, F. B., Jemaa-Boubaya, K., & Cheriet, F. (2019, novembre). Gérer les conflits inter-organisationnels dans les alliances stratégiques internationales : Prévenir ou guérir ? *Revue Management & Avenir*, (113), 39-61. Consulté le 12 juin 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/gerer-les-conflits-inter-organisationnels-dans/docview/2330761431/se-2>

Lorre, B. (2018, octobre). L'interactionnisme critique une méthodologie de recherche croisée pour des analyses empiriques in situ. Consulté le 10 mars 2024 à l'adresse <https://shs.hal.science/halshs-01894994/document>

Mauléon, F., Bouret, J., Hoarau, J. (2014). *Le Réflexe Soft Skills*. Dunod. Consulté le 14 mai 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/dunod.boure.2014.01>

Marc, E. & Picard, D. (2015). Conflit et relation. *Gestalt*, 46, 129-142. consulté le 05 avril 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/gest.046.0129>

McGarvey, S. (2022, octobre). Improve your communication to reduce conflict. *Talent Development*, 76(10), 65-67. Consulté le 20 mai 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/improve-your-communication-reduce-conflict/docview/2720479312/se-2>

Morgana, L. (2012). *Gestion et management public*, 1(2), 4-21. Consulté le 12 mai 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/gmp.002.0004>

Nwosu, J. C., & Makinde, O. G. (2014, février). CONFLICT MANAGEMENT IN AN ORGANISATION. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 3(6), 28-38. Consulté le 17 avril 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/conflict-management-organisation/docview/1510284229/se-2>

Pesqueux, Y. (2015). Les "fondateurs" des sciences des organisations : F. W. Taylor et H. Fayol et al. Consulté le 10 mai 2024, à l'adresse <https://shs.hal.science/halshs-01228899/document>

Picard, D. (2008). Quête identitaire et conflits interpersonnels. Connexions, 89, 75-90. consulté le 05 avril 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/cnx.089.0075>

Picard, R., (2006). Pratique et théorie du retour d'expérience en management.. Gestion et management. Ecole Polytechnique. Consulté le 31 mars 2024 à l'adresse <https://pastel.hal.science/pastel-00003048/document>

Poitras, A. (2023). Vu d'ailleurs... pouvoir et autorité : les pièges à éviter. Gestion, 48(1), 24-28. Consulté le 12 juin 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/vu-dailleurs-pouvoir-et-autorite-les-pièges-à/docview/2786568858/se-2>

Rouzé, V. (2010). Médiation/s : un avatar du régime de la communication ?. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2010, 71-87. <https://doi.org/10.3917/enic.hs02.0500>

Spire, N., & Gris, C., (2021) Le conflit interpersonnel : un révélateur du travail managérial ?: Ficelles méthodologiques et éléments d'analyse de quelques conflits au travail. Sociologies pratiques. Manager en proximité: quel travail ?, 42, pp.45-56. Consulté le 10 mars 2024 à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2021-1-page-45.htm>

Zulfadil, Hendriani, S., & Machasin. (2020). The influence of emotional intelligence on team performance through knowledge sharing, team conflict, and the structure mechanism. [Impact of emotional intelligence] *The Journal of Management Development*, 39(3), Consulté le 18 mai 2024 à <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0354>

## Page web

Allione, P. (2023, octobre). Managers : Comment être à l'écoute de vos collaborateurs (sans en faire trop) ? Welcome To The Jungle. Consulté le 10 avril 2024 à l'adresse <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/managers-écoute-collaborateurs-sans-en-faire-trop>

Annales (s. d.). *Henri Fayol*, consulté le 14 mai 2024 à l'adresse <https://www.annales.org/archives/x/fayol.html>

Besseyre des Horts, C. (2023). Manager par le sens et la confiance. Constructif, 66, 34-36. Consulté le 17 mai 2024 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/const.066.0034>

Bookinne. (2023, 26 avril). *20 citations incroyables sur la Gestion de conflit - BookInne*. Consulté le 17 aout 2024 à l'adresse <https://bookinne.com/20-citations-incroyables-sur-la-gestion-de-conflit/>

Bonnelle, C. (2016) La dynamique du conflit: Au cœur de la pratique d'une médiatrice familiale (pp. 11-18). Consulté le 10 mars 2024 à l'adresse <https://www.editions-eres.com/ouvrage/3751/la-dynamique-du-conflit>

Centrale Supélec (2024, 04 juin). *Softs skills : qu'est-ce que c'est ? À quoi servent-elles ?*. CentraleSupélec Exed. Consulté le 10 juin sur <https://exed.centralesupelec.fr/actualites/les-soft-skills-cest-quoi-exactement/>

Darée. M., (2024, 1 février). Managers :comment le biais d'autorité entérine le statu quo dans votre équipe. Welcome To The Jungle. Consulté le 23 mai 2024 à l'adresse <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/managers-comment-le-biais-dautorité-entérine-le-statu-quo-dans-votre-équipe>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/managers-biais-autorite-equipe?q=e3de72e4d8cf24b1a7d1050776b87bd9&o=9255>

Debret, J. (2021, 24 juin). *Faire une conclusion de mémoire (plan, exemple)*. Scribbr. Consulté le 12 août 2024, de <https://www.scribbr.fr/plan-memoire/conclusion-memoire/>

de Chevigny, I. (2023, décembre 6). Quelle est la différence entre un leader et un manager ? (ceci n'est pas une blague). Welcome To The Jungle. Consulté le 10 juin à l'adresse <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/quelle-difference-entre-leader-et-manager?q=277163fe6dd25c0e5b3cc48b310131e9&o=9073>

de Chevigny, I. (2023, 19 juillet). Êtes-vous (vraiment) fait pour manager ? *Welcome To The Jungle*. Consulté le 10 juin 2024 sur <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/bon-manager-competences-aptitudes>

Deffayet Davrout, S., (2010). Les clés de l'autorité : Renforcez votre légitimité de manager. Eyrolles. Consulté le 10 mai 2024 à l'adresse <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/les-cles-de-l-autorite-9782212546736/>

Définition groupe - LE DICTIONNAIRE. (s. d.). Consulté le 05 mars 2024 à l'adresse <https://www.le-dictionnaire.com/definition/groupe>

De Neuf, Q. (2019, mai). L'intelligence émotionnelle au service des employeurs. RTBF. Consulté le 13 juin 2024 à l'adresse <https://www.rtbf.be/article/l-intelligence-emotionnelle-au-service-des-employeurs-10220651>

Dine, S. (2008, mars). Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : l'apport de Palo Alto. Dans : Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Université Paul Cézanne, Institut d'administration des entreprises. Consulté le 11 mars 2024 à l'adresse [https://via-competences.centredoc.org/doc\\_num.php?explnum\\_id=473](https://via-competences.centredoc.org/doc_num.php?explnum_id=473)

Douanes & droits indirects (s. d.) Airbus-Boeing : fin du plus long conflit commercial de l'OMC entre l'Union européenne et les États-Unis. DGDDI. Consulté le 07 mars 2024 à l'adresse <https://www.douane.gouv.fr/actualites/airbus-boeing-fin-du-plus-long-conflit-commercial-de-lomc-entre-lunion-europeenne-et-les>

Duran, P. & Lallemand, M. (2024, 17 janvier). Le pouvoir de la bureaucratie. France Culture. Consulté le 17 juillet 2024 à l'adresse <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/entendez-vous-l-eco/le-pouvoir-de-la-bureaucratie-6402488>

Forbes, F. (2023, novembre). Les 15 soft skills à maîtriser en entreprise. Forbes France. Consulté le 10 juin sur <https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/>

Gérard, A. (2021, 18 novembre). *Conflits au travail : un mois perdu dans les tensions chaque année, soit 152 milliards d'euros*. Ouest France. Consulté le 11 aout 2024 à l'adresse <https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/vie-de-bureau/conflits-au-travail-un-mois-de-perdu-dans-les-tensions-chaque-annee-soit-152-milliards-d-euros-2d69eeb8-4877-11ec-8077-d5a3bbe4241e>

Gril, E. (2023). UN MONDE DU TRAVAIL: MOINS ÉQUITABLE ? [A WORLD OF WORK: LESS FAIR?] Gestion, 48(2), 62-66. Consulté le 06 mai 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/un-monde-du-travail-moins-equitable/docview/2821970233/se-2>

Heeffer, L. (2020, 7 janvier). Les travailleurs belges, de plus en plus sensibles au comportement abusif au travail. Securex. Consulté le 05 avril 2024 à l'adresse <https://press.securex.be/les-travailleurs-belges-de-plus-en-plus-sensibles-au-harcelement>

Jordan, T. (2000, October). Glasl's Nine-Stage Model of Conflict escalation. Mediate. consulté le 15 mars 2024 à l'adresse <https://mediate.com/glasls-nine-stage-model-of-conflict-escalation/>

Jorand, D. (2022, 19 novembre). Mehrabian : la règle des 3V. Déméter Santé. Consulté le 07 juillet 2024 à l'adresse <https://www.demeter-sante.fr/2022/11/19/les-3v-de-mehrabian/>

Kerdraon, E. (2023, December 20). Quand les tensions grimpent en flèche : décryptage de l'escalade conflictuelle avec l'échelle de Glasl. Gordon Crossings. consulté le 10 mars 2024 à l'adresse <https://www.gordon-crossings.com/escalade-du-conflit-le-modele-gasl/>

Kolb, D. (1984). Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development. Case Western Reserve University. Consulté le 20 mai 2024 à l'adresse <http://www.learningfromexperience.com/images/uploads/process-of-experiential-learning.pdf>

Larousse, É. (2024). *Définitions : manager* - Dictionnaire de français Larousse. Consulté le 14 mai 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manager/49024#:~:text=1.,des%20sportifs%2C%20%C3%AAtre%20leur%20manager>

Larousse. (n.d.). Synonymes : conflit - Dictionnaire des synonymes Larousse. Consulté le 04 avril 2024 à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/synonymes/conflit/4860>

Larousse. (s. d.-a). Définitions : dilemme - Dictionnaire de français Larousse. Consulté le 08 mars 2024 à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dilemme/25567>

Larousse. (s. d.-c). Définitions : valeur, valeurs - Dictionnaire de français Larousse. Consulté le 06 avril 2024 à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972>

Larousse. (s. d.-c). Définitions : satisfaction - Dictionnaire de français Larousse. Consulté le 06 mai 2024 à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/satisfaction/71085>

Les échos. (2019, octobre) L'intelligence émotionnelle est devenue une compétence incontournable !. Les Echos Consulté le 17 mai 2024 à l'adresse <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/lintelligence-émotionnelle-est-devenue-une/docview/2309157315/se-2>

Les Echos Solutions, (2023, 15 mai). Management performant : quand les accords tolèques s'en mêlent. Consulté le 06 aout 2024 à l'adresse <https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/management-performant-quand-les-4-accords-tolteques-sen-melent-37624/>

Les Sherpas. (s. d.)L'école classique du management : Taylor, Fayol, Weber - Sherpas. Consulté le 09 mars 2024 à l'adresse <https://sherpas.com/blog/cole-classique-management/>

Louis, J. (2019, 4 octobre). Airbus-Boeing : retour sur un conflit de plus de quinze ans. Les Echos. Consulté le 07 mars 2024 à l'adresse <https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/airbus-boeing-retour-sur-un-conflit-de-plus-de-quinze-ans-1137290>

Nydrick, L & Tinto, G. (2024, février). Qu'apprenez-vous de vos expériences en gestion de conflits?. LinkedIn. <https://fr.linkedin.com/advice/1/what-do-you-learn-from-your-conflict-management?lang=fr>

Organisation Internationale du Travail (2014). Systèmes de résolution des conflits au travail : Lignes directrices pour une performance accrue. Consulté le 19 mai 2024 à l'adresse <https://www.ilo.org/>

Pearson. (2023, décembre) *Leadership : une soft skill essentielle à cultiver*. . Consulté le 10 juin à l'adresse [Leadership : une soft skill essentielle à cultiver \(talentlens.com\)](https://www.talentlens.com)

Peek, S. (2023, 23 mars). Management Theory of Elton Mayo. business.com. Consulté le 17 mai 2024 à l'adresse <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>

Portes, A., (2022). Théorie des organisations - AUNEGE. AUNEGE. Consulté le 11 mai 2024 à l'adresse <https://aunege.fr/theorie-des-organisations/>

Prezi, M. H. O. (s. d.). École moderne systémique et contingence. prezi.com. Consulté le 10 mars 2024 à l'adresse <https://prezi.com/p-zgydcqeczf/cole-moderne-systemique-et-containgence/>

Pros-Consulte. (2024, 8 janvier). *Agir face aux conflits en entreprise*. Pros-Consulte. <https://www.pros-consulte.com/blog/conflit-en-entreprise/>

Raiche, J. (2021, 21 septembre). Managers : quels sont les 4 styles de leadership ?. Proaction International. Consulté le 08 juillet 2024 à l'adresse <https://blog.proactioninternational.com/fr/4-types-leadership-managers>

Service & Sens, (2016, 03 juillet). Les 4 accords tolèques sont en fait 5 règles pour appréhender le monde plus sereinement. Consulté le 06 aout 2024, à l'adresse <https://www.service-sens.com/les-4-accords-tolteques-sont-en-fait-5-regles-pour-apprehender-le-monde-plus-sereinement/>

Spaho, K. (2013, janvier). Organizational communication and conflict management. Consulté le 17 mai 2024 à l'adresse [https://www.researchgate.net/publication/291995217\\_Organizational\\_communication\\_and\\_conflict\\_management](https://www.researchgate.net/publication/291995217_Organizational_communication_and_conflict_management)

Université de Genève (2014, octobre). Comprendre le rôle des émotions dans la résolution des conflits. Université de Genève. Consulté le 10 mars 2024 à l'adresse [https://www.unige.ch/lejournal/files/6214/8941/7292/journal93\\_article1\\_article1bis\\_Une.pdf](https://www.unige.ch/lejournal/files/6214/8941/7292/journal93_article1_article1bis_Une.pdf)

Wikipédia. (2024). Max Weber. Wikipédia, consulté le 10 mai 2024 à l'adresse [https://fr.wikipedia.org/wiki/Max\\_Weber](https://fr.wikipedia.org/wiki/Max_Weber)

Wikipédia. (2023). Frederick Winslow Taylor. Wikipédia, consulté le 10 mai 2024 à l'adresse [https://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

Youalou, B. J. U. (2021, 29 juillet). L'influence de l'école des relations humaines sur la gestion des ressources humaines en entreprise. Linkedin. <https://fr.linkedin.com/pulse/l'influence-de-lecole-des-relations-humaines-sur-la-gestion-johnson>

Vitaud, L. (2023, juillet). Managers : pourquoi les bruits de couloir ont plus à vous apprendre qu'il n'y paraît. Welcome To The Jungle. Consulté le 10 avril 2024 à l'adresse <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/management-bruits-de-couloir-ecouter-sans-espionner>