



Université Chouaib Doukkali  
Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'El Jadida  
Département Télécommunications, Réseaux et Informatique



# RAPPORT

2<sup>ème</sup> année  
2ITE

Sujet :

**Gestion du groupe et la gestion du  
conflit**

Realisé par :  
**Mostafa Aghnaj**  
**Anas Kassbi**  
**Abdellah Najyb**

Encadré par :  
**Professeur Abdellah Gazari**



# 1. Introduction

Pour le succès d'une entreprise, ou un projet, il est nécessaire d'avoir une équipe performante qui travaille derrière avec un climat de travail sain et serein.

Quelle que soit la taille de l'équipe ou encore le service (commercial, ventes, marketing, RH, etc.), les managers, pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par leur direction, doivent orchestrer les talents dont ils ont la charge le plus justement possible.

## 2. Notion de groupe

Composer la bonne équipe, celle qui sera à même d'accomplir les missions confiées avec efficacité et succès, gérer les projets de manière active et fertile est un défi que tout manager doit savoir relever.

Recruter les personnes adéquates dans le but de former une équipe nécessite une dose de bon sens, un sens aigu de l'observation active et un travail de tous les jours. Car une fois le groupe formé, la tâche ne s'arrête pas là. Il faut l'animer, le solidifier, le transcender.

### Qu'est-ce qu'une équipe ?

Une équipe en entreprise est un groupe de personnes travaillant ensemble dans la même direction. L'équipe ainsi définie n'existe qu'au travers de ses missions, ses projets, ses objectifs collectifs.

Chacun des membres du groupe partage le même objectif que ses collègues. Chacun s'identifie comme faisant partie de cette même entité. Tous sont dans la même embarcation et agissent dans l'intérêt du groupe, sous l'impulsion du manager.

### Une vision commune

Ce qui définit une équipe est avant tout une vision commune. Un objectif collectif pour lequel chacun met ses compétences, ses talents au service du groupe.

Pour que l'équipe soit performante, une cohésion de groupe solide est indispensable. Le manager peut ainsi régulièrement renforcer ce sentiment d'appartenance à une même entité via des moments de teambuilding, des challenges, par exemple.

Ce sentiment d'appartenance, cette entraide, ce soutien dans les moments plus difficiles sont des éléments qui participent à donner du sens au travail.

## **Rôles et responsabilités clairement définis**

Chaque membre de l'équipe a été recruté pour ses compétences et qualités spécifiques. Des éléments utiles et nécessaires à l'accomplissement des missions définies.

Le manager partage sa vision, fixe les objectifs et définit les rôles et missions de chacun. Ces éléments sont intégrés, acceptés, respectés par tous les membres de l'équipe. Il orchestre les talents de manière optimale pour le groupe et épanouissante pour chacun de ses membres.

Chacun connaît exactement les tâches qu'il doit accomplir et quelles sont ses responsabilités. Il connaît précisément sa mission, ses objectifs individuels, son rôle au sein de l'équipe et de l'entreprise. Il connaît également les rôles et responsabilités des autres membres de l'équipe. Il a une vision claire des objectifs collectifs à atteindre.

## **Communication fluide**

La communication est la base de toute relation. Au sein d'une équipe, communiquer doit se faire dans les deux sens : du manager vers ses collaborateurs et des collaborateurs vers leur manager.

Le manager partage sa vision, fixe des objectifs, définit une trajectoire, donne du sens, des feedbacks réguliers et motive ses collaborateurs. Pour ce faire, il doit être capable de communiquer efficacement.

Par ailleurs, les différents membres de l'équipe doivent pouvoir s'exprimer pleinement et librement. Ils doivent pouvoir exposer leurs idées, leurs avis, sentiments, solutions aux éventuels problèmes sans crainte d'être jugés. Ils peuvent également donner leurs impressions quant au mode de management de leur supérieur.

Une communication fluide à double sens est un gage d'efficacité et de performance.

## **Constituer la bonne équipe**

Plus que les aptitudes et réussites individuelles, c'est la capacité à travailler ensemble qui détermine la performance d'une équipe.

L'équipe la plus performante n'est pas nécessairement composée de personnes toutes les plus performantes dans leurs domaines respectifs. Mais davantage d'individus ayant des compétences diverses et variées sachant avant tout travailler ensemble. Mettre leurs compétences en commun, les articuler, interconnecter, partager leurs points de vue et mettre leurs expériences au service du collectif de manière à atteindre un objectif commun.

## Taille de l'équipe

Le nombre de collaborateurs dépend des missions à mener, des projets, du secteur d'activité, etc. On estime que la taille optimale pour une équipe efficace se situe entre 6 et 10 personnes. Suffisamment de personnes pour réunir toutes les compétences et savoirs nécessaires à l'accomplissement des objectifs, faciliter les échanges et la coopération, favoriser la cohésion et la créativité.

Les grandes équipes présentent, quant à elles, certains inconvénients :

- Complexité d'organiser des discussions, réflexions de groupe,
- communication moins fluide,
- Confusion/méconnaissance entre les divers rôles (qui fait quoi, etc.),
- Difficulté à aborder les problèmes dans le détail,
- Peine à obtenir un consensus,
- Davantage de risques de tensions et/ou conflits entre les différents membres de l'équipe,
- Difficulté à obtenir une réelle cohésion, un lien solide et pérenne entre les différents collaborateurs,
- etc.

Idéalement l'équipe sera composée d'un nombre impair de personnes. Dans l'optique, entre autres, de faciliter les prises de décision - notamment lorsqu'il s'agit de trouver un consensus ou de voter une décision.

## Compétences

L'idée n'est pas de réunir un maximum de personnes ultra compétentes. Ni de recruter profil après profil sans prendre le temps d'analyser les personnalités et possibles affinités de travail des uns avec les autres.

Ce n'est pas le nombre de membres composant le groupe ni la somme de leurs compétences qui fait la force et l'efficacité d'une équipe.

Une équipe performante réunit **des** compétences diversifiées, complémentaires - la polyvalence raisonnable est un réel avantage, en **adéquation avec les besoins de l'entreprise, capables de travailler ensemble.**

Le manager, pour composer son équipe, veillera à tout d'abord définir ses objectifs, la raison d'être de cette future équipe.

## Personnalités

Le manager veillera à faire travailler ensemble au quotidien des individus partageant le même mode de fonctionnement quant au travail.

Par exemple, certains ont besoin de tout planifier longtemps à l'avance et gèrent relativement mal l'urgence et les imprévus alors que d'autres, au contraire, ne travaillent efficacement que sous une certaine pression. Il paraît évident que ces 2 types de personnalité, s'ils sont complémentaires et utiles à l'équipe dans des situations différentes, auraient du mal à s'accorder sur des tâches "routinières quotidiennes". Le besoin de planifier de l'un pourrait rapidement agacer son collègue plus enclin à l'action.

Des personnalités différentes, mais capables de travailler ensemble efficacement et sereinement, sont toutefois un véritable atout pour une équipe.

En effet, des avis différents, lorsqu'ils sont exposés de manière constructive, permettent de se remettre continuellement en question - et ainsi participer à une amélioration personnelle et collective continue. Cela booste, en outre, la créativité et permet de trouver des solutions aux problèmes les plus complexes.

## Type de penseur

Il a été démontré que davantage que la compilation et la gestion adéquate des compétences au sein d'une équipe, c'était avant tout la façon de penser et réfléchir ensemble de ses membres qui en déterminait sa performance.

A ce propos, Mark Bonchek et Elisa Steele ont défini 8 styles de pensée caractérisant les individus au travail. Un outil qui permet de booster l'efficacité de chacun au sein d'un groupe, favoriser la coopération et l'implication de tous, développer la performance collective.

L'idée est de combiner les personnalités de manière pertinente au sein d'une même équipe :

- introversion ou extraversion,
- Goût ou réticence envers la prise de risque
- Esprit d'analyse et rationalité ou intuition
- etc.

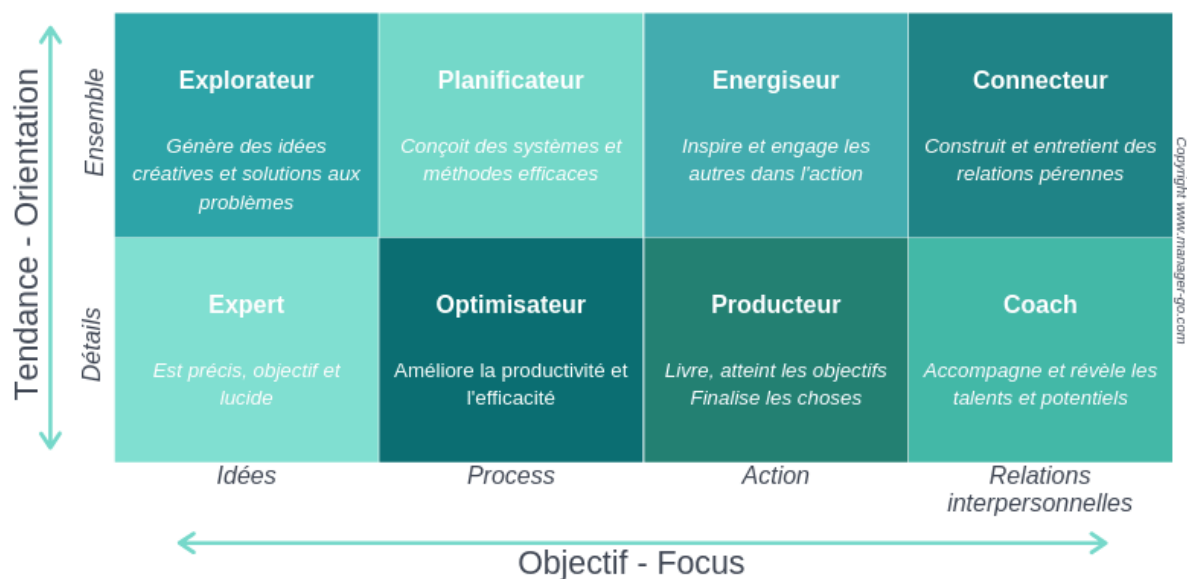
En analysant les différentes personnalités en amont, le manager sera plus à même d'attribuer les rôles et responsabilités au sein de son équipe. Les collaborateurs, en connaissant le mode de pensée de leurs collègues, seront plus dynamiques, engagés et créatifs.

Bonchek et Steele ont déterminé 2 dimensions dans le mode de pensée naturelle des individus :

- **L'objectif (focus).** Dans un contexte donné, l'individu se concentre-t-il davantage sur :
  - Les idées (recherche de solutions à un problème, innovations...). Ces collaborateurs aiment réfléchir et sont généralement créatifs.

- Les process (procédures, réglementations, etc.). Ces personnalités sont d'excellents planificateurs et se fient et se réfèrent aux lois, cahiers des charges, etc.
  - L'action (ce qui est fait et la manière dont c'est fait). Ces collaborateurs sont attentifs aux actions accomplies, en cours et à venir.
  - Les relations interpersonnelles. Ces individus privilégient le contact avec leurs interlocuteurs et sont attentifs à la nature de leurs connexions.
- **La tendance (orientation).** Dans un contexte précis, l'individu est-il davantage enclin :
  - aux détails,
  - À l'ensemble.

La combinaison de ces 2 éléments donne 8 styles de pensées, chacun ayant des spécificités intéressantes à connaître pour composer son équipe au mieux.



### Management de l'équipe

Une équipe, pour fonctionner efficacement et être performante, a besoin d'un leader clairement identifié. C'est ce dernier qui sera, in fine, responsable de la réussite ou non des objectifs. Ainsi, incombent au manager les missions suivantes :

- **Définir clairement et précisément l'équipe et son fonctionnement :** qui sont les membres de l'équipe, qui fait quoi, quels sont les rôles, périmètres d'action et responsabilités de chacun, qui décide, qui dirige, quelles sont les règles de

fonctionnement, etc. Tous ces éléments sont connus, acceptés et respectés par chacun des membres de l'équipe.

- **Communiquer de façon transparente et fluide** : partager une vision commune, fixer des objectifs SMART, donner et recueillir des feedbacks réguliers, donner du sens aux missions, etc.
- **Faire participer les membres aux prises de décision** : selon les contextes et situations, les décisions seront prises collectivement, de manière consultative ou encore uniquement par le manager.
- **Adapter son style de management** aux personnalités managées et aux situations rencontrées.
- **Construire et renforcer les liens** : instaurer un climat de confiance réciproque, favoriser les échanges, les partages de connaissances et d'expérience, l'autonomie, la coopération, etc. Organiser des événements réguliers afin de maintenir l'esprit d'équipe et la cohésion.

## 3. Leadership

### Définition du leadership

Le leadership, un terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. Un leader se distingue d'un gestionnaire ou d'un décideur, lequel a des capacités pour l'administration, sans pour autant « mener » le groupe, l'organisation ou le pays à un autre stade de son développement. Un bon gestionnaire peut être un leader, mais les deux qualités ne sont pas automatiquement liées.

### Style de commandement

Le style de Leadership est étroitement lié à la compétence de Leadership de l'individu. Le style de leadership incarne les valeurs, les croyances et les traits du leader. Différents styles sont nécessaires pour gérer des situations différentes et un Leader doit savoir quel style convient le mieux à sa situation. C'est la stratégie de Leadership qui détermine le style de Leadership.

#### 1. Leadership démocratique

Le **leadership démocratique** ou **leadership participatif** peut être défini comme un style de leadership dans lequel les membres du groupe participent sur un pied d'égalité au processus de prise de décisions. La caractéristique des leaders démocratiques est qu'ils laissent tous les membres de leur équipe exposer leurs idées, et partagent avec eux la responsabilité des décisions. Au détriment de la pure productivité, les leaders démocratiques se soucient généralement plus de la qualité, et tentent de gagner la confiance et le respect des membres de leur équipe, ainsi que de devenir de grands « délégateurs », capables d'attribuer des tâches de la façon la plus efficace possible.

Voici quelques-uns des avantages du leadership démocratique :

- Une grande diversité des idées, qui permet de trouver plus facilement la meilleure solution aux problèmes les plus complexes ;
- Un environnement créatif, qui encourage la collaboration et crée une ambiance détendue au sein de laquelle il est possible de faire des projets et de comparer les points de vue ;
- Des équipes plus fortes et plus respectueuses, disposées à atteindre des objectifs communs, au sein desquelles règnent la confiance et l'admiration respectives entre les membres ;
- Une augmentation de la productivité et de l'engagement du personnel, qui constate qu'il peut participer et que son opinion importe.

Si les avantages de ce style de leadership participatif ou démocratique vous séduisent, de par les valeurs du travail en équipe, de la collaboration et de la créativité qu'il représente, il est néanmoins essentiel d'élaborer d'autres plans d'action pour les moments où les inconvénients pèseront davantage dans la balance. Par exemple:

- Conservez toutes les idées qui sont exposées. Certaines qui sont écartées à un moment donné pourraient être utiles ultérieurement ;
- Créez un flux de prise de décisions et une liste des cas habituels de problèmes et solutions pour faire en sorte que les affaires les plus fréquentes disposent d'un processus établi et puissent être rapidement résolues ;
- Dans chaque cas, faites participer les personnes appropriées à la prise de décisions, à savoir celles qui ont des connaissances dans un domaine en particulier ;



- Transformez le rejet en opportunité, à savoir, pour en revenir au premier point, soulignez que le fait qu'une proposition ait été écartée à un moment donné ne signifie pas que l'idée soit mauvaise, et qu'elle pourra être utilisée ultérieurement.

## **2. Leadership autoritaire**

Conservez toutes les idées qui sont exposées. Certaines qui sont écartées à un moment donné pourraient être utiles ultérieurement. Créez un flux de prise de décisions et une liste des cas habituels de problèmes et solutions pour faire en sorte que les affaires les plus fréquentes disposent d'un processus établi et puissent être rapidement résolues. Dans chaque cas, faites participer les personnes appropriées à la prise de décisions, à savoir celles qui ont des connaissances dans un domaine en particulier. Transformez le rejet en opportunité, à savoir, pour en revenir au premier point, soulignez que le fait qu'une proposition ait été écartée à un moment donné ne signifie pas que l'idée soit mauvaise, et qu'elle pourra être utilisée ultérieurement.

Lorsqu'un dirigeant est autoritaire, à la fois responsable et consciencieux, il va fournir les conditions et les directives pour permettre à son équipe d'être le plus productif. Voici donc les différents éléments à mettre en œuvre qui favoriseront le succès d'un style autoritaire :

- L'efficacité du temps : Les dirigeants autoritaires vont fixer des délais avec précision, s'ils sont respectés, ils contribueront à faire avancer le projet en temps voulu.
- Les objectifs clairs sont faciles à atteindre : Si les objectifs d'un projet sont déterminés par une seule personne, ceux-ci doivent être spécifiés de manière claire. Plus les objectifs sont explicités de manière précise, plus il est facile de savoir quelles méthodes et quelle stratégie employer pour les atteindre.
- Relâcher la pression : Certains employés ont besoin d'autonomie dans leur travail pour être le plus productif possible. Bien que le travail ne soit jamais sans responsabilité ni pression, la direction autoritaire peut les soulager de toute pression en passant par le dialogue par exemple, cela est très apprécié par les employés qui occupent des postes où la pression peut être constante, tels que les militaires ou les équipes de vente intensives.

### **3. Leadership laisser faire**

Ce type de chef donne beaucoup de libertés et de responsabilités à ses collaborateurs. Il s'agit d'une manière de diriger plutôt passive, où le chef ne met aucune pression sur ses employés et délègue simplement les tâches. Cette approche est principalement utile pour un groupe de collaborateurs spécialisés qui n'ont pratiquement pas besoin d'encadrement, ou dans des entreprises où la liberté créative est essentielle.

Dans la plupart des cas, une direction active est cependant bien plus efficace qu'une direction passive. Les employés ont en effet souvent besoin d'être encadrés afin de pouvoir travailler de manière productive et qualitative.

#### **Avantages du laissez-faire**

L'approche du laissez-faire permet au dirigeant/manager de réellement évaluer les capacités et les compétences de chacun des membres de l'équipe. Leur degré d'autonomie est représentatif de leur degré de maîtrise de leur poste et de l'activité de l'entreprise. C'est également l'occasion pour le leader de juger les habilités managériales de ses employés. Ce type de management augmente les interactions entre les employés qui sont amenés à collaborer pour parvenir à trouver les meilleures solutions. En leur accordant son entière confiance, le dirigeant booste ainsi la motivation de ses salariés. Si vous souhaitez développer la créativité de vos équipes, ce type de leadership a démontré une grande efficacité.

#### **Risque et inconvénients du laissez-faire**

Ce type de leadership présente toutefois plusieurs inconvénients dont vous devez être conscient. Tout d'abord lorsque vos employés ne sont pas en possession de toutes les connaissances nécessaires à la bonne tenue de leur poste, il est risqué de les livrer à eux-mêmes, ils seront en effet gênés de vous déranger régulièrement pour vous poser des questions. Dans cette situation certains projets pourront échouer à cause du manque d'encadrement. Le laissez-faire s'adapte très mal aux personnes qui ne sont pas capables de s'auto discipliner ou de prendre des décisions seules (faute d'expérience ou de confiance). Un minimum d'encadrement est essentiel pour maintenir l'entreprise vers le bon cap et créer une cohésion entre les employés. De plus si l'activité de votre entreprise en elle-même

ne pose pas de contraintes de temps ou n'exige pas une grande créativité de la part de vos employés, ils seront forcément tentés de faire le minimum. Le laissez-faire, poussé à l'extrême, a été considéré par de nombreux spécialistes comme l'un des styles de leadership les moins productifs, avec un niveau de satisfaction bas et une faible cohésion entre les employés.

## 4. Les conflits

### 4.1. Definition

Un conflit est une incompatibilité totale ou partielle, entre un ou plusieurs individus sur des objectifs, des intentions et des intérêts.

### 4.2. Types de conflit

On peut avoir plusieurs types d'un conflit parmi ces types on trouve :

- **Conflit intra-individuel** : Cela signifie un conflit d'un individu avec lui-même. Cela se produit lorsqu'un individu doit choisir entre 2 alternatives incompatibles. Dans ce cas, la personne est perturbée dans ses choix.
- **Le conflit interpersonnel** : Celui-ci apparaît lorsque 2 individus sont en désaccords concernant des objectifs à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.
- **Les conflits de groupes** : Ces types de conflits peuvent être à l'intérieur d'un groupe ou entre 2 groupes.

### 4.3. Conséquences d'un conflit

D'une façon générale, par de l'agressivité à l'encontre de celui ou ceux qui s'opposent à la solution préconisée.

Elle peut revêtir plusieurs formes soit : par un refus de communiquer, par des remarques, des humiliations, des moqueries, des critiques, par des arrogances, des accusations, des plaintes, des réclamations, des recours, des menaces, des insultes, de la médisance, des manœuvres cachées, du harcèlement de toute sorte

provoquant à l'occasion des réactions très vives de la part de ceux qui en sont affectés.

Tout conflit peut provoquer une perte d'énergie importante pour l'individu et l'entreprise. Quand l'esprit est préoccupé à résoudre un conflit individuel, le travail en souffre. En plus, la recherche d'appuis, parmi les collègues, auxquels on demande de prendre part en la faveur d'un des 2 clans, peut provoquer la naissance de " clans " opposés. Ce qui représente une entrave supplémentaire à la collaboration.

#### **4.4. Gestion d'un conflit**

La première étape en gestion de conflit est d'analyser le type de conflit. Comme indiqué plus haut, c'est une information importante pour vous aider à maîtriser le conflit. Pour analyser et gérer le conflit, vous pouvez utiliser la liste de contrôle suivante :

**1. Etablissez les faits :** Quel(s) est (sont) le(s) vrai(s) problème(s) ? Que se passe-t-il réellement ? Quelles sont les personnes réellement impliquées ? A-t-on besoin d'information ou d'analyse supplémentaire pour clarifier les problèmes ? Est-ce que les parties ont la capacité de comprendre des documents techniques importants ?

Ces questions vous aideront à éviter de parler des symptômes et au contraire à vous concentrer sur le cœur du conflit – le(s) vrai(s) problème(s). Vous pouvez tenter d'analyser le conflit tout seul ou avec les membres de votre équipe. Si vous discutez de manière ouverte avec l'autre partie impliquée dans le conflit, vous pouvez aussi essayer d'inciter les parties à décrire leur vision de ce qui est au cœur du problème et d'organiser une visite de site afin d'établir les faits sur place.

**2. Identifiez les besoins des deux parties :** Que veulent réellement les personnes impliquées ? S'il vous est possible de définir un but commun pour les personnes impliquées, cela facilitera le travail de recherche de solutions sur lesquelles les deux

parties s'accorderont. Même si cela n'est pas possible, il reste important que les buts des deux parties soient définis pour une compréhension réciproque.

**3. Évaluez la situation :** Le conflit est-il d'une taille gérable ou doit-il être découpé en plusieurs petits problèmes ? Si vous vous impliquez, avez-vous une chance raisonnable de mettre fin au conflit ? Vous devez éviter de vous engager dans une gestion de conflit si vous percevez à l'avance que vous n'obtiendrez pas de succès.

**4. Décidez d'un processus :** Quel processus vous et l'autre partie choisirez pour résoudre le conflit ? Les problèmes doivent-ils être discutés dans un ordre précis ? Quel est le programme ? Il y a-t-il une date butoir ? Quelles sont les règles de négociation ? Qui convoque et préside les réunions ? Est-ce qu'un accord final sera signé ?

Vous devrez décider du type de processus de négociation – formel (avec un médiateur) ou informel, par réunion publique, par évitement, par discussion (à l'aide d'un facilitateur), etc.

**5. Recherchez des solutions :** Est-ce que les parties veulent négocier sur les problèmes ? Est-ce que le médiateur doit inventer des propositions spécifiques de compromis ? Est-ce que les parties doivent développer leurs propres propositions ou travailler ensemble sur un accord commun et négocier ensuite section par section ?

*Cette étape doit se faire avec les deux parties en présence.* Comme dans le cas de la négociation, l'écoute de l'autre partie est le point important de cette phase. Il est important que les parties comprennent leurs buts et leurs besoins réciproques afin de pouvoir trouver une solution qui satisfasse tout le monde. Dans la plupart des cas de gestion de conflit, c'est à ce stade que la négociation entre en scène. Cependant, ceci peut se faire par des négociations formelles ou informelles suivant la situation et les personnes impliquées. Lorsque l'on discute des solutions, il est primordial que les besoins des parties et les solutions soient décrites de manière très concrète.

**6. Accordez-vous et mettez-en œuvre des actions :** Comment s'assurer que les parties respectent l'accord ? Est-ce que les parties et le négociateur doivent encore se rencontrer automatiquement après une certaine durée de mise en œuvre ? Est-ce que l'accord doit être mis à jour plus tard si les conditions changent ?

Quand vous parvenez à un accord, il est important que les deux parties aient la même vision des résultats. Une manière de le vérifier est de se mettre d'accord sur des actions à suivre, sur qui vont les réaliser et d'être très concret et spécifique. Il peut aussi être essentiel pour les parties de vendre l'accord à leurs parties prenantes.

## **5. Conclusion**

Les leaders influencent fortement la composition et le comportement des équipes, sous pratiquement tous leurs aspects (taille, membres et rôles, normes, objectifs et contexte). Les leaders qui conduisent efficacement leur équipe savent ce qu'ils veulent, communiquent efficacement leurs intentions, transmettent leur force et leur dynamisme aux autres et savent bien comment gérer un conflit. Néanmoins le comportement des leaders peut avoir un impact minime sur leurs subordonnés.