

ANALYSE DES STRATEGIES DE RESOLUTION DE CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL

« CAS DE LA DIRECTION GENERALE DES DOUANES ET ACCISES/KINSHASA »

¹KABANGA KABUYA Jeannot resh, ²NZUZI LUBADIKA Lazard, ³BIKINDU NSUNDA Patrick

¹²³Tous Enseignants chercheurs à l'Université Pédagogique Nationale, jrkabanga@gmail.com, lazbadrain@gmail.com, bikindupatrick3@gmail.com

Corresponding Author :
jrkabanga@gmail.com

To Cite This Article : Resh, K. K. J. R., Lazard, N. L., & Patrick, B. N. (2026). ANALYSE DES STRATEGIES DE RESOLUTION DE CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL « CAS DE LA DIRECTION GENERALE DES DOUANES ET ACCISES/KINSHASA ». *Journal of Advance Research in Business, Management and Accounting* (ISSN: 2456-3544), 12(2), 34-44. <https://doi.org/10.61841/nn-bma-12-2-45>

RESUME

Les conflits dans l'administration publique sont fréquents, principalement interpersonnels et hiérarchiques, causés par la charge de travail, les problèmes de communication et les inégalités. Ces conflits impactent négativement la performance dans le travail. Même si la majorité des agents connaissent les procédures internes (médiation, négociation) et mettent leur confiance dans ces dernières, il y a lieu de mitiger leur efficacité dans le travail et donne le gout aux agents de continuer avec les formations, les dialogue réguliers et une formalisation des règles via une charte interne.

Cette étude confirme en partie les hypothèses : les causes sont bien liées à la communication, aux inégalités et à la gestion RH. Les stratégies actuelles (médiation, négociation) sont connues mais perfectibles. Les pistes d'amélioration proposées par les enquêtés rejoignent les recommandations de la littérature (formation, dialogue, médiation institutionnelle).

MOTS CLES : Analyse, Stratégies, Résolution, Conflits, Travail.

ABSTRACT

This study examines the nature, causes, and management of conflicts within public administration. The findings reveal that interpersonal and hierarchical conflicts are prevalent, primarily driven by excessive workload, communication breakdowns, and perceived inequalities, all of which adversely affect organizational performance. Although civil servants generally express trust in existing internal mechanisms such as mediation and negotiation, their practical effectiveness is limited. Respondents recommend strengthening conflict prevention through targeted training, institutionalizing regular dialogue, and formalizing procedures in an internal charter. The results partially validate the initial hypotheses and are consistent with existing literature, which emphasizes training, dialogue, and institutional mediation as key levers for improving conflict management in the public sector.

KEYWORDS: Analysis, Strategies, Resolution, Conflicts, Wor

INTRODUCTION

Les conflits en milieu de travail sont inévitables dans toute organisation humaine, car ils résultent de divergences d'intérêts, de valeurs ou de perceptions entre les individus. Ces conflits peuvent être interpersonnels, organisationnels ou liés à des revendications collectives. En contexte professionnel, s'ils ne sont pas bien gérés, ils affectent non seulement la cohésion sociale, mais aussi la performance de l'organisation. Les entreprises publiques en RDC, sont fréquemment confrontées à des tensions internes qui nuisent à la qualité du service public (OTEMIKONGO, 2017).

Les conflits naissent souvent d'un manque de communication, de disparités dans le traitement du personnel ou encore d'une mauvaise gouvernance managériale. Ces tensions, si elles ne sont pas résolues à temps et de manière structurée, entraînent une démotivation du personnel et un climat organisationnel tendu, ce qui compromet la productivité globale de l'institution (LONGOLI, 2019).

La gestion efficace des conflits implique l'existence de mécanismes de prévention, de résolution et de suivi. Cependant, dans plusieurs entreprises publiques congolaises, ces mécanismes restent informels, peu opérationnels, ou sont utilisés de manière réactive plutôt que préventive (OTEMIKONGO, 2019).

En l'absence de stratégies institutionnalisées de résolution des conflits, les tensions professionnelles peuvent déboucher sur des ruptures sociales internes, des arrêts de travail, ou des revendications violentes (WANDJA, 2021).

Lorsque le dialogue social est bien structuré, il permet non seulement de réduire les conflits mais aussi de renforcer la gouvernance participative au sein des organisations (WANDJA, 2021).

Actuellement, l'identification, l'évaluation et l'optimisation des stratégies de résolution des conflits au sein des institutions publiques de la République Démocratique du Congo est d'une grande importance et cela implique l'analyse de l'efficacité des outils utilisés (négociation, médiation, arbitrage), leur adaptation au contexte culturel et institutionnel, ainsi que leur impact sur la cohésion du personnel. La recherche de solutions pérennes demande aussi une implication plus active des acteurs internes (employés, syndicats, gestionnaires) dans la gestion des tensions (TAGOTO, 2020).

L'analyse des stratégies de résolution des conflits en milieu de travail permet de mieux comprendre les causes profondes des tensions professionnelles et leurs répercussions sur les agents et les services rendus au public. En identifiant les mécanismes efficaces de résolution pacifique, cette étude entend favoriser un climat de travail serein et collaboratif, gage de bien-être pour le personnel et de stabilité pour l'institution (BONGO, 2016).

Nous avons porté notre choix sur ce thème dans le sens d'apporter tant soit peu notre contribution aux résolutions des conflits qui gangrènent l'administration publique congolaise qui est confrontée à de nombreux défis organisationnels liés aux tensions internes, aux revendications syndicales et aux conflits interpersonnels. Ces situations affectent non seulement le climat social, mais aussi la productivité et l'image de l'institution.

Selon les normes internationales du travail qui garantissent la liberté syndicale et la négociation collective à tous les travailleurs, y compris aux enseignants employés tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Cette étude de l'Internationale de l'Education, portant sur 19 pays, décrit cependant à quel point il peut s'avérer difficile pour les syndicats d'enseignants d'exercer leurs droits. Dans de nombreux pays, la crise économique a été utilisée comme prétexte aux mesures draconiennes prises à l'encontre des syndicats. En conséquence de quoi les conditions de travail dans le secteur de l'éducation sont de plus en plus précaires, avec une généralisation des contrats à court terme, intérimaires ou à durée déterminée ; ce qui affecte directement la qualité et la continuité de services éducatifs (Bureau International du Travail, 2016).

L'étude identifie aussi des cas de bonne pratique où le dialogue social reste fort ; elle présente les stratégies mises en place par des syndicats d'enseignants pour défendre et promouvoir la négociation collective et conclut par un ensemble de recommandations à l'attention de l'IE et de ses affiliés. La position de l'IE y est clairement réaffirmée: l'exercice des droits fondamentaux au travail au travers de syndicats forts est essentiel à la réalisation d'une éducation de qualité pour tous et toutes. (Bureau International du Travail, 2016).

Jacques-Antoine Malarewicz pense qu'il est toujours possible d'identifier des raisons qui peuvent permettre de mieux comprendre les tenants et aboutissants d'une crise, la souffrance est d'autant plus manifeste qu'elle est de moins en moins bien acceptée et les contraintes économiques imposent l'efficacité dans la recherche d'une résolution rapide des conflits (MALAREWICZ J, 2019). Mais au-delà des enjeux apparents qui expliquent ces crises, au-delà des souffrances qui les accompagnent, au-delà surtout du simple fait de résoudre immédiatement un conflit, s'impose toujours la complexité du fonctionnement des groupes humains (MALAREWICZ J, 2019).

C'est même, plus simplement encore, l'humain qui est complexe, un dirigeant ne peut prétendre intégrer cette dimension dans le management d'une entreprise, sans avoir à accepter de se frotter aux conséquences et aux exigences de cette complexité, c'est-à-dire les incertitudes, les angles morts et les surprises qu'imposent tous les paradoxes eux-mêmes issus de la rencontre des intérêts collectifs et individuels. C'est cette complexité que l'approche systémique cherche à prendre en compte (OTEMIKONGO, 2016).

Elle apporte à la fois une lecture qui se déploie à plusieurs niveaux, des plus personnels aux plus groupaux, des plus évidents aux plus cachés et des possibilités d'action qui elles-mêmes tentent de donner aux différents acteurs d'une crise le recul qui leur est nécessaire afin de mieux reprendre le contrôle de ce qui les a dépassés jusque-là (OTEMIKONGO, 2016).

Ainsi comprise, cette approche ne postule pas – et n’accepte donc pas – la prévalence du groupe sur l’individu, ni un relativisme absolu qui aboutirait, comme on a pu parfois lui reprocher, à donner une même valeur, en l’occurrence, à toutes les explications possibles d’un conflit. En fait, un des principaux intérêts de l’analyse par la complexité des groupes humains est de permettre de mieux éclairer des choix, loin de toute simplification souvent synonyme de violence, de mieux établir des priorités, parfois au détriment de contraintes économiques, et de mieux introduire une éthique dans le management, ce dont beaucoup d’entreprises ont besoin (MALAREWICZ J, 2019)

Selon Bernard GERNIGON, le respect de la liberté syndicale dans le monde est une exigence primordiale et inéluctable pour l’Organisation internationale du Travail, en raison de la caractéristique essentielle de sa structure. Le tripartisme et des fonctions capitales que sont appelées à exercer les organisations de travailleurs et d’employeurs en son sein comme dans les Etats Membres, en vertu de sa Constitution et de ses instruments (GERNIGON, 1998).

La récente Déclaration de l’OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail adoptée par la Conférence internationale du Travail en 1998 «déclare que l’ensemble des membres, ...même lorsqu’ils n’ont pas ratifié les conventions en question, ont l’obligation, du seul fait de leur appartenance à l’Organisation, de respecter, promouvoir et réaliser, de bonne foi et conformément à la Constitution, les principes concernant les droits fondamentaux...» parmi lesquels la liberté d’association et la liberté syndicale (Conférence Internationale du Travail, 1998).

Sans liberté syndicale, c’est-à-dire sans organisations de travailleurs et d’employeurs indépendantes, représentatives et jouissant des droits et des garanties nécessaires pour promouvoir les droits de leurs adhérents et le bien-être de tous, le principe même du tripartisme est faussé, si ce n’est vidé de sa substance, et la perspective d’une plus grande justice sociale gravement mise en cause (GERNIGON, 1998).

Si l’on considère que la liberté syndicale est une des principales garanties de la paix et de la justice sociale, on comprend aisément que l’OIT ait adopté une série de conventions, de recommandations et de résolutions qui constituent à l’échelle internationale la source de références la plus abondante en ce domaine, et qu’en plus des mécanismes généraux de contrôle, en particulier celui de la Commission d’experts pour l’application des conventions et Recommandations, elle ait institué une procédure spéciale en vue de protéger efficacement les droits syndicaux. Cette procédure est assurée par la Commission d’investigation et de conciliation en matière de liberté syndicale et par le Comité de la liberté syndicale (GERNIGON, 1998).

Pour bien mener cette recherche, les questions suivantes sont posées :

- Quelles sont les causes principales des conflits au sein de la DGDA?
- Comment se déroule la procédure de résolution des conflits au sein de ladite entreprise ?
- Quelles sont les faiblesses de cette procédure de résolution?

Les hypothèses suivantes sont émises afin de répondre aux questions posées ci-haut :

- Les causes principales des conflits au sein de la DGDA seraient les malentendus et les problèmes d’intérêt
- La procédure de résolution de ces conflits passerait par la voie d’arbitrage interne
- Cette procédure de résolution présenterait des limites dues par la partialité de l’arbitre.

L’objectif principal poursuivi dans cette étude est comprendre comment la DGDA résout les conflits en son sein, afin de proposer des pistes d’amélioration capables de renforcer les stratégies déjà utilisées par cette dernière.

Pour y parvenir à cette objectif, la présente recherche poursuivie les objectifs spécifiques suivants :

- identifier la typologie et la fréquence des conflits au sein de la DGDA ;
- Analyser les mécanismes actuels de gestion et de résolution des conflits ;
- Proposer les pistes d’amélioration.

Sur le plan spatial, la présente étude se réalise en République Démocratique du Congo, dans la ville de Kinshasa, plus précisément au sein de la Direction Générale de Douanes et Accises (DGDA).

Sur le plan temporel, elle prend les données allant de 2024 à 2025

En dehors de l’introduction et la conclusion, la présente recherche se subdivise en 2 parties :

- Généralités sur les concepts de base, milieu d’étude et méthodologie
- Présentation des résultats et interprétation.

GENERALES CONCEPTUELLES, MILIEU D’ETUDE ET METHODES

Les concepts sont dans un sujet ce que les mots sont dans une expression. Ils sont d’une importance capitale, et exigent une compréhension exacte dans tout travail. Ainsi, il convient de définir les concepts clés de notre étude pour une meilleure appréhension du phénomène (Petit Larousse, 2008).

DEFINITION

Le conflit est défini comme une relation antagonique entre deux ou plusieurs unités d'action, dont l'une au moins cherche à dominer le champ social de leurs rapports. Il souligne que l'existence d'un conflit suppose deux conditions : d'une part, des acteurs ou unités d'action délimitées par des frontières, et d'autre part, une interdépendance de ces unités qui constituent les éléments d'un système social (LONGOLI, 2019).

Dans une organisation le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action (LONGOLI, 2019).

Pour définir la notion de conflits, nous pouvons en faire en deux acceptions :

- Premièrement, ce concept vient du latin « conflictus » qui signifie choc: c'est la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme...ce choc inflige des pertes aux deux adversaires ;
- Deuxièmement il signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent: querelles, désaccords, la lutte de pouvoir...si cette opposition d'intérêt n'est pas traitée elle peut entraîner un conflit ouvert (LONGOLI, 2019).

LES ORIGINES DES CONFLITS

Le conflit au travail peut être conçu comme certains virus qui, la plupart du temps, sommeillent aux profondeurs de l'organisme, de temps en temps, sous l'effet de divers facteurs internes et/ou externes, ils se réveillent provoquant une crise aiguë, puis aussitôt que la maladie est luttée, qu'elle est déjà dans un état épidémique. La inutile de vouloir la neutraliser. Tout juste peut-on essayer d'en limiter les effets dévastateurs, il en est ainsi du conflit au travail (OTEMIKONGO, 2016).

Le conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs, ne rien faire, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfaisantes qui ne manqueront pas de générer des désaccords (OTEMIKONGO, 2016).

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme, autrement dit, entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonctions rôles, prérogatives...) et les structures informelles qui décrivent les liens d'interdépendance effective entre les acteurs (échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinentes...). Si l'écart entre les deux est important. Les risques de conflit augmentent parce que les acteurs, particulièrement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible (OTEMIKONGO, 2016).

Cet écart est inévitable parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur effectivité, leur histoire personnelles, les habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créant des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise, les points de départ des conflits sont de diverses natures : économique, sociale, technologique, et psychologique (BREARD. R et PASTOR P, 2002).

Le conflit peut apparaître comme une manifestation de l'échec de la politique de régulation des relations sociales. De la a dire que le conflit doit être évité toujours et à tout prix, nous ne pensons pas. Il peut avoir, dans certaines circonstances et certains contextes, un effet de purge ou de saignée salutaire, et apaisant, mais qu'appelle-t-on au juste un conflit de travail? Il peut être défini comme l'aboutissement aléatoire d'une situation conflictuelle qui découle elle-même d'une relation antagonique entre deux ou plusieurs acteurs interdépendants, qui s'affrontent dans le champ socio-économique que constitue l'entreprise (Nathan SINGA, 2024).

A la réflexion, trois catégories de conflits de travail sont à soulignées. Il semble justifié de distinguer les conflits dans le travail c'est-à-dire les conflits au quotidien nés, des frottements inévitables d'intérêts divergents ; les conflits du travail, qui sont des conflits consubstantiels des rapports de production ; et enfin les conflits pour le travail ou plus précisément pour l'emploi, induits par des visions tout-à-fait opposées de la finalité du travail et de son sens, à la fois économique, social, psychologique (LONGOLI, 2018).

LA NATURE DES CONFLITS

Les points de départ de conflit sont de diverses natures :

- **De nature économique :** Récemment des conflits naitre parce que des entreprises refaisaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel (BOLEMA, 2022). Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus, et il trouvait normal, au moment où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance (BOLEMA, 2022).
- **De nature sociale :** Deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple les personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes (MBATE, 2019).
- **De nature technologique :** L'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits (MBATE, 2019). Beaucoup d'employés se sont sentis dépassés par l'introduction de l'informatique dans les entreprises. Leur réaction a été de dire qu'ils ne s'y feraient jamais. Leur constatation se manifestait par la continuation des comportements habituels, exemple la saisie et la tenue de fiches de stock écrites à la main (MBAYA, 2021).

- **De nature psychologique** : Il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. D'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'appuient parfois à juste raison, de l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, c'est l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais "instituées", et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise (KADIOMBO B., 2025).
- **La perception de nouveaux centres d'intérêt** : On n'accepte plus les conditions de travail ou de vie actuelles, mais on veut en expérimenter d'autres, et le conflit peut éclater lorsqu'on ne nous des pas des moyens, ou lorsque ce désir ne peut aboutir (KADIOMBO B., 2025).
- **Conflit affectif** : L'affectif est déterminant dans la vie d'une équipe ou d'une entreprise. Il est difficilement métrisable parce que souterrain, non-dit. C'est un domaine qui engendre par excellence le conflit. Il suffit d'une rivalité entre deux personnes pour qu'un conflit éclate. Le conflit peut naître de confrontations au travail, mais aussi en dehors de l'entreprise, à cause de relations de voisinage difficiles, de relations privées stressantes, etc (KADIOMBO B., 2025).

LES DIFFERENTS TYPES DE CONFLITS

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), le sujet du conflit (avantage, pouvoir...), l'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé...) (OTEMIKONGO, 2016).

LES CONFLITS CONSTRUCTIFS OU DESTRUCTIFS

- **Constructifs** : Lorsqu'ils entraînent de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits, ce qui entraîne un climat coopératif. Ils placent les buts du groupe avant les objectifs personnels, améliorent le niveau des évaluations, sont sources de production d'idées créatives, permettent le réexamen des opinions et des buts, favorisent l'accroissement des prises de risque et augmentent la cohérence du groupe (OTEMIKONGO, 2016).
- **Destructifs** : Lorsqu'ils entraînent un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visibles pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité) (OTEMIKONGO, 2016).

LES CONFLITS D'AUTORITE ET LES CONFLITS DE POUVOIR

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable (LONGOLI, 2018).

LES CONFLITS DE CONCURRENCE OU DE RIVALITE

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendues nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point (MWANASAKA, 2013).

LES CONFLITS DE GENERATION

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques (MBATE, 2029).

LE CONFLIT MIMETIQUE

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée (KAPENGA, 2024).

LE CONFLIT D'OPINION OU IDEOLOGIQUE

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit (BAMBISINGO, 2018).

LE MALENTENDU

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation. Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité (MOKIANGO, 2024).

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons action. Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque (MOKIANGO, 2024).

C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subie provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre qui croit alors subir une agression gratuite (MOKIANGO, 2024).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne déjà.

LES SOURCES DU CONFLIT

Les sources de conflits sont multiples dont nous prenons en compte les unes telles que :

SOURCES LIEES AU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

Le fonctionnement d'une organisation peut générer des conflits lorsqu'il présente des dysfonctionnements à différents niveaux :

A) DYSFONCTIONNEMENT CONCERNANT LA FONCTION PREVISION (MBATE, 2017)

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation.
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés par tous.
- Absence d'indicateurs pour mesurer les performances individuelles et collectives.

B) DYSFONCTIONNEMENT CONCERNANT LA FONCTION ORGANISATION (MBATE, 2017)

- Mauvaise définition et répartition des tâches.
- Interdépendance excessive des tâches, où le travail d'un individu dépend trop de celui d'un autre.
- Méthodes et procédures lourdes, routinières et hyper-hiérarchisées.

C) DYSFONCTIONNEMENT CONCERNANT LA FONCTION DE COORDINATION (MBATE, 2017)

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus.
- Manque de communication concertée et de participation aux décisions.
- Relations inefficaces avec la hiérarchie.

D) DYSFONCTIONNEMENT CONCERNANT LA FONCTION DE CONTROLE (MBATE, 2017)

- Absence de suivi des résultats de l'unité ou des performances individuelles.

E) DYSFONCTIONNEMENT LIE A LA RARETE DES RESSOURCES

- La limitation des ressources matérielles, humaines ou financières augmente la probabilité de conflits.

F) DYSFONCTIONNEMENT DU A DES INCOMPATIBILITES D'OBJECTIFS

- Des objectifs divergents entre services ou individus (ex. production vs ventes) peuvent générer des tensions.

G) DYSFONCTIONNEMENT DU A UN MANQUE DE COMMUNICATION

- Bureau fermé, absence d'échanges réguliers via réunions ou moyens numériques.

SOURCES PSYCHOLOGIQUES

Les conflits peuvent également provenir de facteurs psychologiques propres aux individus. Ceux-ci peuvent se manifester sous forme de violence, agressivité, angoisse, dépression ou frustration, souvent liées à des causes extérieures à l'organisation (KAPENGA, 2024).

Ces situations sont difficiles à gérer et peuvent conduire à la mise à l'écart ou au licenciement des salariés concernés, car elles impliquent la reconnaissance d'un mal perçu comme négatif pour l'image de l'organisation (KAPENGA, 2024).

LES PHASES DU CONFLIT

Selon les auteurs, les conflits se développent en différentes phases :

A) CONFLIT LATENT OU ANTECEDENT

- Ce sont des conditions propices à l'apparition du conflit, souvent invisibles mais génératrices de tensions.

B) CONFLIT PERÇU

- Les différends ou antagonismes sont identifiés par au moins un des protagonistes.

C) CONFLIT RESENTI

- La personne éprouve une tension désagréable qui la pousse à agir pour se soulager.

D) CONFLIT MANIFESTE

- Le différend s'exprime ouvertement par des comportements observables.

À ce stade, le conflit peut être résolu en supprimant ses causes profondes ou supprimé temporairement, c'est-à-dire que ses manifestations disparaissent mais les conditions qui l'ont suscité restent inchangées, souvent par oubli momentané ou par compromis superficiel (KAPENGA, 2024).

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES CONFLITS EN MILIEU ORGANISATIONNEL

Les conflits en milieu organisationnel peuvent être perçus à la fois comme des obstacles et des opportunités. Selon les spécialistes, un conflit peut être constructif ou destructeur, selon la manière dont il est géré et les retombées qu'il génère pour les individus, les groupes et l'organisation (OTEMIKONGO, 2016).

LE CONFLIT CONSTRUCTIF

Le conflit constructif présente des retombées positives lorsqu'il permet :

- De mettre en lumière des problèmes latents et de pousser à la réflexion ou à la reconsidération des décisions.
- D'accroître l'information disponible pour les décideurs et de stimuler la créativité individuelle et collective.
- D'améliorer la performance organisationnelle en favorisant l'innovation et l'évolution des pratiques.

Un gestionnaire efficace peut provoquer ou canaliser ce type de conflit pour éviter le statu quo et stimuler des changements bénéfiques (OTEMIKONGO, 2016).

LE CONFLIT DESTRUCTEUR

À l'inverse, le conflit destructeur a des conséquences négatives :

- Il détourne l'énergie, crée des tensions et nuit à la cohésion du groupe.
- entraîner une baisse de productivité, de satisfaction professionnelle, et augmenter l'absentéisme et le roulement du personnel.
- détériorent les relations et l'environnement de travail.

Une réaction rapide et adaptée du gestionnaire est essentielle pour limiter ces effets néfastes.

L'impact des conflits varie par rapport à la gestion et la perception des parties qui sont impliquées. Chaque conflit se situe sur un continuum du constructif au destructeur, et la clé réside dans une gestion efficace, visant à maximiser les avantages tout en minimisant les inconvénients. Une organisation qui maîtrise cette dynamique peut transformer les conflits en outils de progrès, d'innovation et de cohésion (OTEMIKONGO, 2016).

STRATEGIES DE RESOLUTION DE CONFLITS

Les conflits présentent la particularité d'articuler à la fois les aspects positifs et ceux négatifs. Leur intensité et les enjeux autour déterminent le comportement de parties en conflits, et le recours aux alliances, ce qui amplifie le conflit et l'étende aux autres instances (OTEMIKONGO, 2016).

En situation des conflits, il n'existe pas une bonne ou mauvaise méthode de gestion efficace en toute circonstance. Les parties en conflits peuvent développer cinq attitudes ou approches différentes d'après de le modèle de K.W. Thomas qui croisent le désir de satisfaire ses intérêts et le désir de satisfaire les intérêts de la partie adverse pour résoudre le conflit (OTEMIKONGO, 2016).

D'ailleurs, dans plusieurs situations conflictuelles chroniques, on retrouve un de ces styles de gestion derrière le problème.

Évitement : Faire de l'évitement implique qu'on ne touche pas au conflit: on le laisse dormir en espérant qu'il se règle par lui-même. Généralement, la situation se détériore au lieu de se résoudre; le différend progresse alors et les conséquences néfastes augmentent. Et plus le conflit s'envenime, plus il devient difficile d'en amorcer la gestion. Si on évite de l'aborder au début dans l'espoir qu'il se règle tout seul, on s'abstient souvent de le gérer plus tard: la situation s'est alors tellement aggravée qu'on ne sait plus quoi faire!

Confrontation : Cette stratégie règle le conflit en adoptant un point de vue plutôt qu'un autre. Ainsi, ce style de gestion créera un perdant et un gagnant. Parfois, la confrontation peut être directe entre les protagonistes lors d'une argumentation. Elle peut être aussi indirecte lorsque ceux-ci plaident leur argumentaire devant quelqu'un qui tranche, par exemple leur supérieur immédiat. La personne qui se croira lésée par la solution voudra alors se reprendre. Le différend renaîtra ainsi sous une autre forme dans un esprit de revanche. C'est pourquoi la confrontation ne règle généralement pas les conflits à long terme (OTEMIKONGO, 2016).

Accommodation : Avec l'accommodation, on consent à la demande d'une personne pour régler le conflit. C'est un peu comme si on achetait la paix. Le problème, c'est qu'elle engendre des gains pour l'initiateur du conflit qui sera alors encouragé à recommencer. De plus, les témoins du différend pourront également conclure qu'il est payant de provoquer des situations conflictuelles. C'est dans cette perspective que l'accommodation accentue les impacts négatifs sur l'organisation (OTEMIKONGO, 2016).

Par ailleurs, la littérature scientifique reconnaît également deux manières de traiter les conflits qui vont modérer positivement l'impact de ceux-ci, voire engendrer des conséquences positives. Il s'agit du style où on cherche un compromis ou encore celui visant la collaboration entre les protagonistes. Examinons plus en détail ces façons de faire.

Compromis : Le compromis permet de couper la poire en deux. Chacun obtient un peu de ce qu'il désire, ce qui a généralement pour effet d'amoinrir le conflit. Ce dernier aura ainsi moins de conséquences négatives sur le climat de travail et la productivité. Si régler un différend par compromis est souvent expéditif et efficace, il n'en demeure pas

moins que les personnes impliquées n'obtiennent pas entièrement satisfaction. Par conséquent, le compromis diminue l'impact des conflits, mais il ne produit pas nécessairement d'effets positifs (OTEMIKONGO, 2016).

Collaboration : La collaboration, quant à elle, entraîne la recherche de solutions créatives qui tentent de répondre aux besoins des individus concernés. On prend alors le temps d'analyser la source du problème et de trouver des issues novatrices, plutôt que de simplement renoncer à une partie de ses prétentions. Cette approche peut non seulement réduire les impacts négatifs des conflits, mais également générer des bénéfices pour le milieu où ils ont cours. Par exemple, collaborer à la résolution d'un différend peut engendrer de nouvelles idées, des manières différentes de faire, etc. En fait, une culture de collaboration lors de situations problèmes est souvent associée aux équipes performantes (LONGOLI, 2018).

C'est ainsi que la difficulté avec un conflit n'est pas nécessairement l'objet de celui-ci, mais la manière de le traiter. Ainsi, lorsque vient le temps d'analyser un conflit, il ne faut pas seulement tenter de reconnaître qui sont les personnes impliquées et l'objet de leur désaccord, mais également faire un diagnostic de la façon avec laquelle celui-ci a été géré. C'est en fait une information essentielle pour bien comprendre la situation conflictuelle (OTEMIKONGO, 2016).

La deuxième implication pratique concerne la manière d'intervenir. Pour régler un conflit, en plus de trouver une solution au problème, il faut aussi penser à changer la façon de l'aborder. Il est essentiel de résoudre l'objet du conflit, mais aussi de revoir comment seront gérés ceux qui surviendront dans le futur. Or, c'est souvent un aspect négligé (NATHAN SINGA, 2024).

Les résultats de ces recherches modifient donc l'optique traditionnelle avec laquelle on envisage la gestion des conflits. En effet, lorsqu'on utilise l'expression gestion des conflits, on met souvent l'accent sur le mot «conflits». Pourtant, le mot clé dans cet énoncé est sans doute le terme «gestion». C'est en combinant ces deux perspectives que la gestion des conflits prend tout son sens.

MILIEU D'ETUDE

LA VILLE DE KINSHASA

Elle est située à l'Ouest de la République Démocratique du Congo, Elle a une superficie de 9.965Km².

Bornée au Nord et à l'Ouest par le Fleuve Congo qui lui fait une frontière avec la République du Congo, à 'Est et au Sud par les Province de Mai-ndombe, Kwilu et Kongo-Central.

Cette ville comprend en son sein 24 Communes, dont celle la commune de Maluku prend plus de 70% de la ville.

Avec une population estimée à plus de 18.000.000 d'habitats, Kinshasa se positionne comme l'une de trois premières mégapoles en Afrique avec Lagos et Caire.

La Direction Générale de Douane et Accises est logée dans l'immeuble SANKURU, place Royal, quartier Administratif, en bordure du boulevard du 30 juin, dans la Commune de la Gombe.

Elle une Entreprise Publique de portefeuille de l'Etat Congolais.

Créée en 1962 sous le nom de l'Administration des Douanes et Accises (ADA), en 1979, Elle devient Office des Douanes et Accises (OFIDA), le 03 décembre 2009, Elle devient Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA)

METHODOLOGIE

L'étude empirique menée auprès d'un échantillon aléatoire repose sur une méthodologie rigoureuse permettant de recueillir et d'analyser des données fiables afin d'évaluer la gestion et la motivation du personnel (LOLESIA, 2024).

TYPE DE RECHERCHE

Cette recherche est de type descriptif et analytique, visant à comprendre le fonctionnement de la gestion des ressources humaines, à identifier les facteurs de motivation et à évaluer leur impact sur la performance du personnel. Elle inclut également une dimension exploratoire, pour détecter les forces, les faiblesses et les perspectives d'amélioration (LOLESIA, 2024).

POPULATION ET ECHANTILLON

- La population cible comprend l'ensemble des fonctionnaires rencontrés lors de retrait de leurs salaire dans des distributeurs, tous grades confondus, travaillant dans les différents ministères (LOLESIA, 2024).
- L'échantillon a été sélectionné selon la technique de l'échantillonnage aléatoire stratifié, afin de représenter équitablement les différentes catégories de personnel (agents opérationnels, cadres intermédiaires, direction) (LOLESIA, 2024).
- La taille de l'échantillon est définie de manière à garantir la représentativité statistique et la fiabilité des résultats (LOLESIA, 2024).

LE DEPOUILLEMENT

Il constitue la phase cruciale de toute enquête sur terrain, et consiste à débarrasser les protocoles d'enquête restitués et récupérés auprès de nos enquêtés. Les différentes réactions sont résumées dans différents tableaux comprenant les fréquences et les pourcentages selon la formule statistique suivante :

$$P = \frac{FR \times 100}{N}$$

P= pourcentage

FA= fréquence absolue

FR= Fréquence relative

N= Population par échantillon

RESULTATS ET INTERPRETATION

Dans le souci de rendre claire notre étude, nous avons produit les tableaux statistiques sur base des enquêtes réalisés sur terrain. Puis, quelques commentaires pour chaque questionnement.

Genre des enquêtés		
Masculin	34	63,0 %
Féminin	20	37,0 %
Total	54	100 %
Niveau d'étude des enquêtés		
Diplômé d'Etat	9	16,7 %
Gradué	18	33,3 %
Licencié	22	40,7 %
Docteur	5	9,3 %
Total	54	100 %
Qualité professionnelle des enquêtés		
Cadre supérieur	22	40,7 %
Cadre opérationnel	32	59,3 %
Total	54	100 %
Fréquence d'observation des conflits dans le service		
Souvent	18	33,3 %
Parfois	22	40,7 %
Rarement	9	16,7 %
Jamais	5	9,3 %
Total	54	100 %
Types de conflits observés dans le service		
Interpersonnels	23	42,6 %
Hierarchiques	18	33,3 %
Interservices	13	24,1 %
Total	54	100 %
Principale cause des conflits dans l'unité		
Charge de travail	18	33,3 %
Communication	14	25,9 %
Inégalités	14	25,9 %
Mauvaise gestion	8	14,8 %
Total	54	100 %
Mode de réaction face au conflit		
Je le confronte	27	50,0 %
J'évite	14	25,9 %
Je signale à un supérieur	13	24,1 %
Total	54	100 %
Acteurs impliqués dans les conflits		
Agents entre eux	23	42,6 %
Agents et supérieurs	18	33,3 %
Direction	9	16,7 %
Syndicat	4	7,4 %
Total	54	100 %
Méthode de résolution la plus courante de la résolution de conflit		
Médiation	23	42,6 %
Arbitrage	9	16,7 %
Négociation	14	25,9 %
Sanction	4	7,4 %
Silence	4	7,4 %
Total	54	100 %
De l'implication du syndicat dans la résolution des conflits		
Oui	27	50,0 %
Non	14	25,9 %
Pas concerné	13	24,1 %
Total	54	100 %

Source : nos enquêtes

COMMENTAIRE

De part ce tableau, il ressort ce qui suit :

- Les résultats montrent qu'une grande partie de notre échantillon observe parfois des conflits dans leur service, tandis que 33,3 % les observent souvent. Les conflits sont rarement observés par 16,7 % et jamais observés par 9,3 % des agents.
- La majorité des enquêtés (42,6 %) observent des conflits interpersonnels, suivis des conflits hiérarchiques (33,3 %) et des conflits interservices (24,1 %).
- La charge de travail est la cause la plus fréquente des conflits (33,3 %), suivie de problèmes de communication et d'inégalités (25,9 % chacun), tandis que la mauvaise gestion est citée par 14,8 % des enquêtés.
- 50,0 % des enquêtés choisissent de confronter directement le conflit lorsqu'il survient. Un quart des agents (25,9 %) adoptent une attitude d'évitement, tandis que 24,1 % signalent le conflit à un supérieur hiérarchique.
- La majorité des conflits (42,6 %) surviennent entre agents eux-mêmes, suivis des conflits entre agents et supérieurs (33,3 %). Les conflits impliquant la direction représentent 16,7 %, tandis que ceux concernant le syndicat sont minoritaires (7,4 %).
- L'impact négatif des conflits affecte la performance au travail, tandis que 24,1 % considèrent que les conflits n'affectent pas la productivité. Cela souligne que les conflits sont un facteur important de perturbation du travail à la DGDA et justifie la mise en place de stratégies efficaces de résolution.
- 40,7 % des enquêtés estiment que les stratégies hiérarchiques sont souvent efficaces, alors que 16,7 % les jugent toujours efficaces. Cependant, 25,9 % les considèrent rarement efficaces et 16,7 % jamais efficaces.
- l'implication du syndicat est utile pour la résolution des conflits, tandis que 25,9 % la jugent inutile et 24,1 % se disent pas concernés. Ces résultats suggèrent que le syndicat joue un rôle important dans certaines situations, mais que son implication n'est pas systématiquement perçue comme nécessaire par tous les agent.

CONCLUSION

L'objectif principal poursuivi dans cette recherche était de comprendre comment la DGDA résout les conflits en son sein, afin de proposer des pistes d'amélioration capables de renforcer les stratégies déjà utilisées par cette dernière.

Au regard de cet objectif, les résultats trouvés sur terrain tels que présentées, nous montrent que les types des conflits qu'on enregistre plus seraient interpersonnels, hiérarchiques et inter service causés par la charge débordante du travail, le manque de communication, inégalité et la gestion opaque. Cet aperçu des choses nous permet de souligner le fait que la présence fréquente des conflits influe négativement sur les ressources humaines. La bonne gestion des conflits ne doit plus être perçue comme une réaction ponctuelle à un problème, mais comme une stratégie de gouvernance interne visant à consolider la cohésion, à stimuler la performance collective et à garantir la pérennité institutionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

1. BARRE. R : Economie politique 1ème éd. 1979
2. GERNIGON Bernard et al., les principes de l'OIT sur le droit de grève, Organisation internationale du Travail, GENÈVE 1998
3. BAMBISINGO SENGI, Sociologie du Travail, Cours inédit L2 Sociologie, ULIKIS, 2019
4. BORNE.F. Organisation des entreprises, Paris1971
5. BREARD. R et PASTOR P, gestion des conflits, Ed. Liaisons, Paris, 2002.
6. Bureau International de Travail, négociation collective, Guide de politique, 2016
7. COMPERE Bernard, Régulation des conflits du travail, Edition d'organisation, 2002.
8. COMPERE Bernard, *Régulation des conflits du travail*, Edition d'organisation, 2002.
9. DURET, P., & Mace, J.-C., Méthodologie de la recherche en sciences humaines et sociales. Armand Colin, Paris, 2020.
10. GREGOR D., La Dimension humaine de l'entreprise, éd. France, 1960.
11. KAZEMBE NGALULA Sébastien, dans La résolution des conflits liés aux ressources naturelles en République Démocratique du Congo, EUE, Paris, 2022
12. KADIOMBO BUJIKI, Pscycologie Pastorale, edition CREDIPEN, 2025
13. KAPENGA, Psychologie de l'adulte, Seminaire DEA, UPN, 2024
14. Larousse grande, 1965
15. Larousse petit, 2008
16. MALAREWICZ Jacques-Antoine, Gérer les conflits au travail La médiation systémique en entreprise 2e édition, Paris, 2009
17. MAMBI F, Gestion des ressources humaines, L1GRH, UPN, 2018.
18. MASLOW H., motivation au travail, éd. new york, 1954.
19. MATORY B., la gestion des ressources humaines, Paris, 1996
20. MBATE LUPIKI, Gestion des conflits dans la société, cours L2 Sociologie, ULIKIS, 2019
21. MOKIANGO YINDA, Management de communication, cours inédit, L3 SIC, ULIKIS, 2023
22. Nathan SINGA, Profils d'un bon leader, édition vie, paris, 2025
23. OTEMIKONGO MANDEFU, MANAGEMENT, SEMINAIRE DES, UNIKIS, 2
24. PATTY LONGOLI, 2018

25. QUIVY, R., & Van CAMPENHOUDT, L., Manuel de recherche en sciences sociales 6e éd. Dunod., Paris, 2018
26. ROGER PINTO et Madeleine GRAWITZ, méthode des sciences sociales, éd. Dalloz, Paris 1971
27. SOULE, D. Analyse économique et stratégie d'entreprise, 1992
28. TAGOTO, Management de santé, cours inédit, M1 Santé publique, ULIKIS, 2025
29. WANDJA SALUMU, Management en science politique, cours inédit, L3 Science politique, ULIKIS, 2023