

# CONFLITS DU TRAVAIL



Réalisé par :

Mlle BENJELLOUN TOUIMI MERYEM

Mlle TIJARI SARAH

4GC2

# Plan

- Définition
- Comment naissent les conflits?
- Les niveaux de conflits
- Les types de conflits
- Évolution de conflits
- Dynamique d'un conflit
- Les attitudes face aux conflits
- Des conflits mal gérés
- Les facteurs de risque organisationnels

- Les facteurs structurels
- Les stratégies d'intervention et de prévention
- La médiation
- Les dangers des conflits
- La résolution de conflits
- Cinq stratégies pour gérer les conflits
- L'importance de la gestion des conflits
- Exemple d'un arrêt de travail
- Conclusion

# Le conflit

- Un désaccord qui s'exprime entre un employeur et un employé, ou entre deux ou plusieurs employés- mésentente, dispute, différend .
- Une incompatibilité réelle ou perçue , entre les rôles , les objectifs , les intérêts d'un ou de plusieurs individus .
- Une rencontre d'éléments ou de sentiments contraires qui s'opposent .
- Toute forme de discorde , d'antagonisme ou de tiraillement impliquant deux personnes ou plus.

# Comment naissent les conflits?

Le conflit est un processus que nous traversons lorsque nous traitons avec les autres. Voulons-nous collaborer avec les autres et les aider à atteindre leur objectif, ou défendons-nous plutôt nos propres intérêts pour essayer d'obtenir ce que nous voulons? Si l'interlocuteur est plus ou moins de la même trempe que vous, vous arriverez probablement à un résultat qui vous satisfera tous les deux. Mais les parties ne se valent hélas pas toujours. En situation professionnelle, les fonctions des intéressés, l'importance qu'ils accordent à la situation concernée et leur état d'esprit peuvent par exemple jouer un rôle important.

# Les niveaux de conflits

- Conflits interpersonnels : une personne divisée entre deux tendances contradictoires .
  - Conflits collectif : entre groupes, équipes, départements,.....  
(ex : conflits patronaux syndicaux)
- un certain niveau de conflit est normal dans une organisation

# Les types de conflits

- Conflits portant sur les finalités et les valeurs
- Conflits d'intérêts
- Conflits portant sur les rôles mal définis
- Conflits liés aux structures
- Conflits favorisés par les comportements des personnes, les traits de personnalité, les problèmes personnel ....

# Évolution de conflits

- 1 . phase de bris équilibre entre les parties : communication maintenue, détérioration de la relation .
- 2 . phase de bis de communication : escalade qui peut aller de la menace à l'obstruction systématique .
- 3 . phase de la rupture : communication ne peut être rétablie qu'à la suite d'une catharsis (ventilation des sentiments négatifs ) et établissement d'un nouvel équilibre entre les parties .



# Dynamique d'un conflit

- La montée des tensions : un incident anodin dégénère en confrontation (révélateur de tensions cachées et plus profondes )
- La crise ouverte : c'est la montée aux extrêmes (pour certains auteurs, la crise est un phénomène normal et positif qui permet de dénouer les tensions , qui est plus sain

# Les attitudes face aux conflits :

- La fuite ou l'évitement
- L'accommodement
- La contrainte
- Le compromis
- La coopération

# Des conflits mal gérés

- Individus

Stress, frustration, anxiété

Relations tendues

Insomnie

Trouble de santé mentale ...

Baisse de

productivité

Absentéisme

Litiges

Taux de

roulement élevé

..

# Les facteurs de risque organisationnels

- Les facteurs culturels



les valeurs

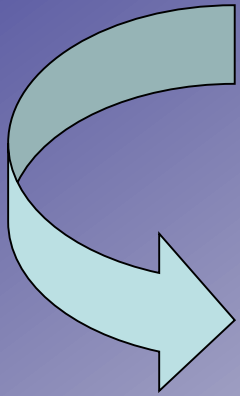
les chocs culturels

## facteur de risque :

Une condition dans le milieu de travail associée à l'apparition d'un problème de santé . Il peut être le responsable, le déclencheur ou peut créer des conditions propices à l'apparition d'un trouble .

# Les facteurs de risque organisationnels

- Les facteurs structurels :



les problèmes de communication

l'organisation du travail

une structure de décision


inefficace,.....

# Les facteurs structurels

- L'injustice organisationnelle : traitements inéquitables, faveurs
- Les transformations majeures : fusions , réorganisations , nouvelles technologies
- L'ambiguïté de rôle : lorsque le travailleur n'est pas certain de ce qu'on attend de lui ou des tâches à accomplir
- Les conflits de rôle : lorsque les attentes et valeurs de l'individu sont incompatibles ou en contradiction avec celles de l'organisation
- Les communications déficientes : lorsque les informations concernant les orientations , le fonctionnement de l'organisation et la tâche à effectuer sont incomplètes ou absentes

# Les facteurs de risque organisationnels

Les facteurs individuels:



Les attitudes et comportements particuliers d'individus :

Besoin de contrôle

Besoins professionnels non satisfaits

Les différences de personnalité

# Les stratégies d'intervention et de prévention

- Les procédures informelles :
- L'initiative personnelle
- L'intervention de la direction ou du syndicat
- L'intervention d'une tierce personne
- La résolution de conflits



# La médiation

- Un tiers impartial
- Agit comme facilitateur
- Aide les parties à trouver un arrangement mutuellement satisfaisant
- Aucun pouvoir décisionnel
- Favorise une communication harmonieuse
- Gère les émotions (colère , frustration de communication et de compétence en résolution de problèmes )

# Les dangers des conflits

- Un conflit sérieux entraîne automatiquement un comportement négatif. Ce comportement peut aller du refus de collaborer au sabotage et peut avoir de graves répercussions sur les résultats de l'entreprise. Les personnes qui se sentent faibles et impuissantes initient souvent un comportement négatif, ce qui les empêche de gérer correctement les situations conflictuelles. Leurs frustrations se transforment en une colère contenue qui explose de manière inattendue, avec parfois de graves conséquences.

# La résolution de conflits

Quelques règles de base :

- s'apparente au processus de médiation
- Médiateur : personne responsable d'une équipe de travail , un facilitateur
- Ne pas chercher de coupables
- Considérer chaque problème comme le résultat de causes systémiques ou collectives .
- Les personnes impliquées:responsables de la définition des problèmes et de la recherche de solutions

# La résolution de conflits

## Parties

- Participation volontaire
- Désir de régler le conflit :

Niveau de détresse suffisant pour vouloir modifier la situation

# La résolution de conflits

- Médiateur , facilitateur

Capacité à :

- Gagner la confiance des parties
- Gérer des émotions intenses
- Établir un processus de communication constructif
- Favoriser la recherche de solutions créatives

# La résolution de conflits

## Les avantages du processus

- ❖ Facilite l'identification de solutions mutuellement acceptables
- ❖ Permet d'obtenir un règlement rapide des conflits
- ❖ Aide à préserver ou à reconstruire des relations de travail harmonieuses
- ❖ Permet de développer de nouveaux outils de communication

# Les stratégies d'intervention et de prévention

## Les procédures formelles :

- Une politique de prévention
- Le grief
- L'analyse diagnostique des facteurs de risque

# Cinq stratégies pour gérer les conflits



- **Évitement** – Les gens ont recours à cette stratégie quand ils ne veulent pas s'imposer ou quand ils veulent aider les autres à atteindre leurs objectifs. Cette méthode est utile si utilisée de manière parcimonieuse. Les gens gardent ainsi leur énergie pour des combats plus importants.



- **Adaptation** – Dans ce cas, les gens s'effacent complètement, cèdent aux exigences des autres (même si celles-ci sont déraisonnables) et font tout leur possible pour contenter l'autre. C'est avec cette stratégie que les sentiments d'impuissance et de frustration sont les plus fréquents. Mais dans certaines situations, elle peut cependant porter ses fruits. Si par exemple vous voulez entrer rapidement dans les bonnes grâces de quelqu'un.

- **Rivalité** – Rivalité est le contraire de concession. Les personnes qui appliquent cette stratégie refusent de céder et veulent à toute force avoir raison. La rivalité peut être le signe qu'une personne croit fortement en ses idées, mais pour pouvoir suivre cette stratégie, il faut forcer les autres à éviter les conflits ou à s'adapter.

- **Compromission** – Toutes les parties sont prêtes à mettre de l'eau dans leur vin pour parvenir ainsi à régler ensemble le conflit. Les compromis sont la stratégie la plus fréquente, car elle mène rapidement à une situation qui satisfait la plupart des gens.

- **Collaboration** – Les personnes qui collaborent se voient comme faisant partie d'un groupe et s'efforcent plutôt de répondre aux besoins du groupe qu'à leurs besoins personnels. Un travail d'équipe fructueux dépend de la collaboration. Toutes les personnes concernées doivent avoir intérêt à ce que le conflit trouve une issue favorable.

# L'importance de la gestion des conflits

- Si vous savez comment naît un conflit et comment vous y réagissez personnellement, vous serez mieux à même de gérer les conflits. Un conflit devient souvent incontrôlable quand apparaît un cercle vicieux qui ne peut être brisé par aucune des deux parties. Si vous connaissez la nature du conflit, vous augmentez vos chances de pouvoir faire figure de médiateur et d'avancer des solutions efficaces où tout le monde trouve son compte sur le lieu de travail.

# Les caractéristiques d'un milieu de travail sain

- Une charge de travail adaptée aux ressources
- Un bon soutien social des supérieurs, des collègues
- Un certain degré d'influence au travail
- La reconnaissance (salaire , estime , respect...)
- Des conditions de travail sécuritaires, des instruments de travail adéquats
- Un travail intéressant (qui a du sens ...)

# Exemple d'un arrêt de travail

- Mr X est un ouvrier couvreur dont le sérieux et le courage ne sont plus à démontrer. Chef d'équipe dans l'entreprise....., ce brave père de famille de six enfants qui était en CDI depuis 1999, a été licencié comme un malpropre le 26 octobre 2006.

Monsieur X qui exerce une profession à risques et dont la pénibilité est reconnue a eu la malchance d'être accidenté à trois reprises. Ces accidents de travail ont forcément entraîné plusieurs arrêts de travail justifiés. Ce riche ouvrier a notamment fait une chute de balcon en octobre 2005. Depuis cet accident survenu au cours de son travail, Monsieur X, devenu fragile du dos ne peut plus fournir le rendement productif qu'il avait avant cet accident.

L'employeur qui le sait et n'en a cure, a hypocritement décidé de se séparer "en douceur" de son salarié et pour ce faire



Licencié pour faute grave, ce brave homme déterminé n'abdique pas et refuse l'appellation de "faute grave". Le chef d'équipe couvreur a totalement raison de considérer abusif son licenciement pour faute grave. En effet, ce salarié estime avoir été berné, le licenciement a eu lieu sournoisement pendant qu'il était en période de Congés Payés, donc à son insu.

Il faut savoir que la qualification de faute grave est privative des indemnités de préavis et de licenciement pour cet ouvrier qui a plus de deux ans d'ancienneté dans l'entreprise. J'ajoute que malgré ses problèmes dorsaux, le courageux Monsieur X n'a jamais cessé de travailler et qu'actuellement, il est employé comme couvreur dans une autre entreprise rémoise.

Monsieur X ressent ce licenciement comme une grande injustice. Voulant être réhabilité, Monsieur X a intenté une procédure devant le Conseil des Prud'hommes. Hélas, celui-ci l'a débouté de ses demandes.

# Conclusion

- Les conflits au travail sont la hantise des gestionnaires, car ils entraînent des conséquences néfastes : perte de temps et d'énergie chez les personnes concernées, démotivation chez les collègues, diminution du rendement de l'équipe, voire arrêts de travail et démissions.