

# *Droit Social*

**Encadré par : Mr Larhzal**

**Fait par : LOTFI SOPHIA  
ZIDANI FATIM ZAHRA**



## La notion de conflit – controversée

- « Les conflits constituent la source la plus importante d'inefficacité des organisations et des équipes de travail » → *vision négative*
- « Les conflits de pouvoir sont omniprésents dans les organisations et vont de pair avec la recherche d'accords » → *vision positif*



## Trois niveaux de conflit

1. Conflit intra-individuel
2. Conflit interpersonnel
3. Conflit organisationnel





# 1- Conflit intra-individuel

- Conflit qui a lieu à l'intérieur de la personne
- Conflit qui peut être lié à:
  - **Un changement:** conflit entre situation visée désirable et inconnue et situation présente stable et connue
  - **Une dissonance cognitive:** 'un état de tension désagréable dû à la présence simultanée de deux cognitions (idées, opinions, comportement) psychologiquement inconsistantes' (Festinger, 1957)
  - **Une dissonance émotionnelle:** cette dissonance apparaît lorsque les émotions ressenties par l'employé au travail rompent avec les normes de comportements organisationnelles qu'il sait devoir suivre (van Hoorebeke, 2003).



## 2- Conflit interpersonnel

- Le conflit interpersonnel est le contraste vécu entre deux personnes, ayant un lien entre elles, sur:
  - Contenu
  - Interaction
  - Relation
- Le conflit fait peur, or il est une composante de la vie et pas un accident
- Il existe 3 types de conflits interpersonnels (Garneau, 2003):
  - Le malentendu (incompréhension)
  - Le conflit d'intérêts (intérêts divergents)
  - Le conflit de personnalité (personnalités peu compatibles)



## 2- Conflit interpersonnel

- Nous avons des mythes bien ancrés au sujet des conflits
  - conflits = relation mauvaise ? variations dans la relation
  - conflits minent une relation ? c'est la façon de les gérer
  - dispute révèle les mauvais cotés ? c'est la façon de les gérer
  - dispute signe de rupture ? signale l'engagement dans la relation
- Face à un manque d'outillage pour aborder le conflit, soit nous fuyons (soumission), soit nous entrons violemment (domination).



## 2- Conflit interpersonnel

1. Nous avons plus appris à faire qu'à être
2. Nous n'avons pas mis notre sécurité affective et notre confiance en nous mais dans le regard de l'autre
3. Nous avons du mal à faire bon accueil de la différence
4. Nous avons de la difficulté à dire non de façon posée et non Agressive
5. Nous avons de la difficulté à bien vivre nos émotions et sentiments, surtout quand ils sont inconfortables



### 3 - Conflit organisationnel

- On définit la notion de **conflit**

**organisationnel** comme un antagonisme entre acteurs sociaux afférent davantage aux structures et relations propres à l'organisation qu'aux relations interpersonnelles (BeSWIC)



## L'idéal de l'harmonie

- L'ensemble des approches managériales se sont basées sur les travaux du pionnier Henry Fayol, pour qui le conflit est un accident et l'organisation idéale doit être harmonieuse (Mousli, 2005)
- A partir des années 60 la notion de pouvoir et de conflit commence à être étudiée comme une caractéristique organisationnelle (analyse stratégique, théorie des conventions), mais reste perçue comme pessimiste (Bernoux, 2004)



# Fonction du conflit en organisation

- **Fonction négative:**
  - Réactions négatives sur les autres
- **Fonction positive:**
  - Désaccord modéré sur les tâches, objectifs, stratégies, menant à une réévaluation de ceux-ci (Rahim, 2002)
- Proposer un contexte du conflit qui permet de ne plus en avoir peur, mais de le gérer et de générer de l'apprentissage organisationnel



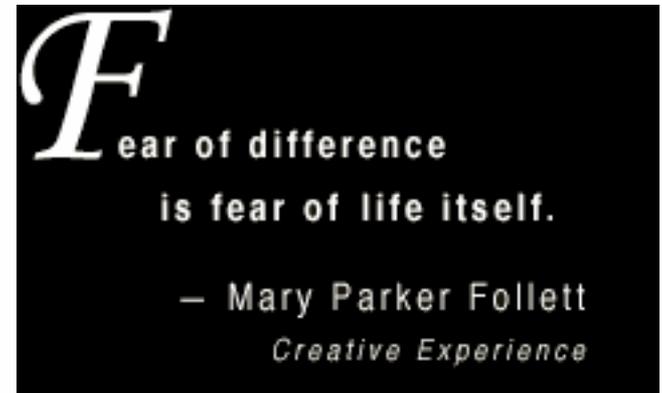
## **Mary P. Follett et le conflit constructif**

- « Le conflit n'est pas nécessairement l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés » (Follett, 1924, in Mousli, 2005)
- Éliminer les conflits comporte l'élimination de la diversité, essentielle à l'évolution de la société et à la performance de l'organisation



## Traitement du conflit: 3 méthodes

1. La domination (ou, symétriquement, la soumission)
2. Le compromis
3. L'intégration





## **3 méthodes**

### **1. La domination/soumission:**

- La façon la plus facile d'en finir avec le conflit
- Satisfaisante pour la vainqueur, pas pour le vaincu

### **2. Le compromis:**

- Chaque partie cède un peu de ses objectifs et ambitions
- Le plus répandu
- Insatisfaisant pour les deux parties, car il ne crée rien



## 3 méthodes

### 3. L'intégration:

- Plus difficile, elle suppose de l'invention
  - Explication réciproque, réévaluation des objectifs, créativité
  - Ce qui compte est tant la solution que le contexte dans lequel est issue la solution: acceptation du conflit
- Pas toujours possible: facilement applicable en organisation, où la relations ambivalentes des acteurs le permet (acteurs séparés par des intérêts conflictuels et liés par des intérêts communs).



## Une vue d'esprit occidentale

• « Pour ma part (René BARBIER), j' examine la spécificité de l'esprit critique chinois qui semble bien éloigné de notre quasi obsession polémique en Occident, particulièrement en France, toujours axée sur le commencement et la fin de toute chose. La Chine ne se préoccupe guère des extrêmes. C'est le comment qui l'intéresse, dans une compréhension holistique et dynamique, une totalité en devenir tissée d'interrelations permanentes où tout paraît s'équilibrer en dernière instance, pour peu qu'on y prenne garde. Sa **conception du conflit** s'y réfère et semble très différente de celle qui prévaut en Occident. »



# Conflits en gestion de projet

- Les conflits sont inévitables
- Plus probables dans un projet
  - Un patron pour évaluation de plan de carrière
  - Un patron pour assignation de tâches et supervision au travail
- Une mauvaise gestion de conflit:  
dislocation de l'équipe



## Cause de conflits

- Changements dans les milieux de travail
  - Avancées technologiques
  - Nouvelles approches pédagogiques
  - Accroissement du temps de loisir
  - Enjeux environnementaux et énergétiques
  
- Buts et objectifs de l'organisation incompatibles avec ceux des travailleurs



## Définition

- Rupture entre des idées ou des éléments opposés ou hostiles
- 2 approches

<b>Traditionnelle</b>	<b>Contemporaine</b>
<b>Trouble-fête</b>	<b>Inévitables</b>
<b>Négatif</b>	<b>Souvent bénéfique</b>
<b>À éviter</b>	<b>Résultat naturel du changement</b>
<b>À réprimer</b>	<b>Peut et doit être géré</b>



## Sources de conflit

- Responsabilités mal définies
- Conflit d'intérêt
- Obstacles à la communication
- Dépendance à une partie
- Différentiations dans les organisations
- Associations de parties
- Besoin de consensus
- Encadrement des comportements
- Conflits antérieurs non résolus



## Conséquences de conflit

- Alourdir le processus de décision
  - Long
  - Complexe
  - Difficile
  
- Favoriser la création de coalitions compétitive
  - Réduction de l'implication des employés



## Mode de résolution

- Un retard dans la résolution
  - Conflit plus grave plus tard
- La contrainte
  - Conflit plus grave plus tard



# GESTION DES CONFLITS

## • **LES RELATIONS BENEVOLES – SALARIES**

- Le salarié est lié à l'association par un contrat de travail. C'est par ce document que seront fixés la nature de son poste et lien avec ses employeurs.
- Le bénévole est lié à l'occasion par un contrat moral. Les statuts fixeront le cadre et les limites de son implication



## LES TENSIONS

- Une définition peu claire des missions et rôle de chacun.
- Un projet associatif non ou mal défini.
- Une divergence de vue.
- La différence de statut.
- Des niveaux d'application et d'attentes différents.
- Des conditions et moyens de travail insuffisants.



## COMMENT LES PREVENIR ?

- Définir clairement le projet, les objectifs et stratégies de l'association.
- Avant toute embauche, procéder à une réelle concertation.
- Lister, formaliser les missions de chacun.
- Associer le salarié aux prises de décision (Conseil d'Administration).
- Se préoccuper de la formation du salarié.
- Mettre en place du suivi du personnel.



## **ASPECTS POSITIFS**

- Allègement de la charge de travail des dirigeants.
- Augmentation du temps pour les dirigeants à se consacrer aux choix stratégiques.
- Augmentation des temps de permanence et d'accueil.
- Développement des compétences internes.
- Augmentation des ressources humaines.
- Emploi de personnel qualifié et diplômé.



## **Le conflit**

**Ce qu'il faut  
déterminer**

**Le type de conflit  
Son origine  
Les antagonistes  
Sa gestion  
L'après conflit**



**De quel type de conflit s'agit-il ?  
Son origine**

**Trois principaux conflits**

**Conflits d'intérêts  
Conflits de besoins  
Conflits d'opinions**



## L'après conflit

**C'est l'occasion de profiter de ce que révèle le conflit et des informations qui s'en dégagent pour prendre de nouvelles orientations dont profitera toute l'association.**

**Analyser les erreurs et les responsabilités qui vont au-delà des seuls protagonistes et redémarrer en ayant pris les précautions qu'a enseignées l'expérience.**