

Haute Ecole de Santé ARC Neuchâtel

Formation : CAS Conduite opérationnelle des structures socio-sanitaires
(COSSS) 2022 - 2023

Thème : Gestion des Ressources et relations sociales

Le MRH en organisation

« Aperçu relatif à la gestion des conflits »

Intervenant : Bernard Carrel,
Consultant en gestion des organisations
et développement du capital humain

Juin 2023.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership

Sommaire : (1)

- Preamble, 4 - 9;
- Approche par définitions, 10 - 31;
- Théories des conflits, 32 - 42;
- Les catégories de conflits, 44 - 52;
- Les facteurs de conflits, 53 - 59 ;
- Régulation des conflits, 60 - 69;
- Distinguer problèmes et conflits, 70 - 75;

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits RH et leadership

Sommaire : (2)

- La prévention des conflits, 76 - 79;
- Conclusion, 80 - 85;
- Bibliographie, 86 - 88.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership

Préambule :

- **Références multiples,**
- **Multiple sens,**
- **Multiple causes,**
- **Cas très variés.**

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Préambule

- Chercher à comprendre la dynamique des conflits conduits à l'abondance de références faites aux conflits armés : **La polémologie** (guerres mondiales).
- Plus tard seulement on s'est intéressé aux conflits à la fois sur le plan des relations interpersonnelles et au sein des entreprises.
- Les événements de mai 1968 ont fait resurgir sur le devant de la scène les difficultés sociales. Ce qui a provoqué les recherches d'abord orientées sur les **conflits sociaux**.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

- La littérature prolifique en matière de conflits armés conduit à élaborer des premières conclusions applicables à tous les champs du conflit (Marsan) :
- Le conflit est une notion recouvrant de multiple sens,
- Qu'il s'agisse d'un conflit armé ou interpersonnel, il peut exister de **multiples causes...**
- et vouloir comprendre un conflit en en cherchant qu'une seule serait **une erreur...**
- et conduirait au risque de se tromper quant aux moyens de résolution retenus.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

- Les conflits ont des origines multi-causales et nous obligent à rester vigilants, à prendre le temps de l'examen pour savoir que faire et comment les résoudre.
- Les conflits peuvent couvrir des cas très variés :
 - illustrer un malaise important dans une société,
 - un groupe ou entre deux personnes,
 - ou être la conséquence d'une crise que vit l'entreprise
 - ou encore être une opportunité de changement

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions :

Alors, prendre le temps de savoir de quoi nous parlons lorsque nous évoquons le terme de conflit permet d'harmoniser nos représentations sur le thème, d'identifier une situation précise et d'apporter les moyens de résolutions adéquats (Marsan, 2010).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Préambule :

Cas pratique

Aux fins d'illustrer notre réflexion, nous allons nous référer à une situation conflictuelle

Celle de « Pierre » au sein de la société « Tragit »

qui indique une kyrielle de conflits aux enjeux et dimensions variables liés les uns aux autres.

Elle est décrite sur un document à part, remis aux participantes et participants, tiré du livre de C. Marsan : *Gérer et surmonter les conflits*, Dunod, 2010.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership

Une approche par des définitions...

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions.

- Etymologiquement, conflit vient de *conflictus* et signifie choc, lutte et combat; d'où la référence à la guerre.
- A partir du XVII^e siècle, il est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il désigne alors l'**antagonisme possible** dans les champs intellectuels, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique.
- Le conflit est bien la divergence, l'**antagonisme** entre deux personnes visant à obtenir une même chose.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

- A ne pas confondre avec les notions de tension et de violence:
- **Tension** : vient du mot latin *tensio*, *tensionas* et signifie la manière de tendre, la contraction des nerfs. Fin du XVI^e siècle, le mot s'applique au champ psychologique, principalement à un effort soutenu, signifiant également querelle et opposition.
- **Violence** : correspond au mot latin *violentus* qui signifie emporté, parlant du caractère impétueux appliqué aux personnes et aux choses.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

- A ne pas confondre avec les notions de tension et de violence :
- **La tension** constitue alors, en quelque sorte, l'énergie sous-jacente du conflit, c'est-à-dire l'intensité relationnelle, la pression que l'opposition amène entre les protagonistes. Le conflit crée une tension entre les individus et les groupes.
- **La violence** peut être alors le résultat du conflit, comme décharge ou éclatement dudit conflit, c'est-à-dire **débordement excessif d'agressivité.**

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

- A ne pas confondre avec les notions de tension et de violence :
- Violence signifie ce qui est excessif, qui sort de la mesure, qui agit et s'exprime *sans retenue* et avec *grande intensité*. Et aussi ce qui agit avec force contre soi-même ou contre autrui, ayant pour but la **destruction** de l'objet visé; la relation n'existe plus.
- Donc, la différence entre ces termes réside dans le fait que *le conflit est bien la divergence, l'antagonisme entre deux personnes visant à obtenir une même chose* (Marsan, 2010).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits : Définitions

- « Conflit : rapport de deux pouvoirs ou de deux principes dont les applications exigent dans un même objet des déterminations contradictoires. »
André Lalande
- « Le conflit se définit comme la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent. » Sandra Michel
- « Le conflit est le processus qui commence lorsqu'une partie perçoit que l'autre l'a privé ou menace de la priver de certains de ses intérêts. »
K.W. Thomas

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

- « Les conflits sont les manifestations d'antagonismes ouverts entre deux acteurs (individu ou collectif) aux intérêts momentanément incompatibles quant à la possession ou la gestion de biens rares - matériels ou symboliques. » Dictionnaire de Sociologie
- « Une opposition entre deux ou plusieurs individus qui ont des divergences ou, plus souvent, convergents. Ils ne désirent pas la même chose : comment seraient-ils d'accord? Ou bien ils désirent la même, qu'ils ne peuvent posséder tous : comment ne seraient-ils pas concurrents ou rivaux?...

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

- ... Si deux hommes désirent la même chose, alors qu'il n'est pas possible qu'ils en jouissent tous les deux, ils deviennent ennemis; et, dans leur poursuite de cette fin (qui est principalement leur propre conservation, mais parfois seulement leur agrément), chacun s'efforce de détruire ou de dominer l'autre » (*Léviathan*, XIII; cité par Lecomte Sponville)...
- ...C'est la logique de l'Etat de nature, dont on ne sort, montre Spinoza, qu'à la condition de le continuer par d'autres voies...

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

- ... Le conflit est donc la réalité première, qui définit une communauté par les moyens qu'elle se donne pour les surmonter : si le désir est l'essence même de l'homme (Spinoza), le conflit est l'essence même de la famille (Freud) et de la société (Marx). Reste à gérer ces conflits pacifiquement, si c'est possible, plutôt que par la guerre ou la violence. Si le conflit est l'essence même de la famille et de la société, la paix est la grande affaire de l'éducation et de la politique. »

(André Comte-Sponville : Dictionnaire philosophique, PUF, 2013)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

- En sociologie :
- « Conflit : Opposition entre des individus ou des groupes sociaux défendant des valeurs ou des intérêts divergents, et cherchant à instaurer un rapport de force en leur faveur. Au sein des divers paradigmes sociologiques on distingue souvent ceux qui privilégient l'ordre social et l'intégration et ceux qui privilégient les conflits. Le conflit s'oppose aussi au consensus.
- Trois approches du **conflit social** peuvent être retenues :

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

➤ Pour Karl Marx (1) :

- ils portent aussi bien sur les enjeux économiques, politiques ou idéologiques. Ces conflits de classes ne peuvent pas vraiment être institutionnalisés ou régulés, car les contradictions qu'ils expriment ne peuvent être dépassées que par un changement de **mode de production** et la remise en cause de la classe dominante.

(Lexique de sociologie, Dalloz, 2007)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

➤ Pour Karl Marx :

- C'est en ce sens que l'on dit souvent que chez Marx le conflit est le moteur du changement social (mais il serait plus exact de dire que ce sont les contradictions qui jouent ce rôle ou encore que la lutte des classes est le moteur de l'histoire. »
- Cette conception est notamment contestée par Alain Tourraine qui refuse de voir dans le changement un produit mécanique des contradictions du mode de production;

(Lexique de sociologie, Dalloz, 2007)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

➤ **Pour Karl Marx :**

- Pour lui, le changement social résulte de l'action des mouvements sociaux qui sont porteurs d'un projet d'historicité.

➤ **Pour Emile Durkheim (2) :**

- Le conflit est perçu comme pathologique, comme l'expression d'une situation d'anomie, comme un défaut d'intégration.
- Cette perspective se retrouve chez des auteurs comme Talcott Parsons ou Daniel Bell. (Lexique de sociologie, Dalloz, 2007)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

➤ **Pour Emile Durkheim :**

- Le premier insiste sur l'intégration et la cohésion sociale, le second considère que dans la société postindustrielle on assiste à la fin des idéologies et au déclin des conflits sociaux.

➤ **Pour Georg Simmel (3) :**

- Le conflit est considéré comme l'une des formes normales d'action réciproque. Il souligne que (sauf dans les cas extrêmes où les parties en conflit cherchent à éliminer l'adversaire) (Lexique de sociologie, Dalloz, 2007)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

➤ Pour Georg Simmel (3) :

- Le conflit a une fonction de socialisation. D'une part, il renforce la cohésion de chacun des groupes qui y participent, d'autre part il conduit à des compromis qui renforcent la cohésion de la société globale.
- Par exemple, les conflits du travail, grèves etc. conduisent à une amélioration des conditions de vie et de travail de la classe ouvrière.

(Lexique de sociologie, Dalloz, 2007)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

➤ Pour Georg Simmel (3) :

- Cette perspective est reprise par Lewis Coser qui, bien que fonctionnaliste, s'oppose à Talcott Parsons et insiste sur le caractère normal et fonctionnel des conflits sociaux. Lewis Coser montre que le conflit social a pour fonction d'établir et de maintenir la cohésion, l'identité et les limites des sociétés et des groupes. Il constitue une soupape de sécurité et « sert d'exutoire aux hostilités qui, sans cette issue, briseraient les rapports entre les antagonistes » (Lexique de sociologie, Dalloz, 2007)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

➤ Revenons à la notion de conflit général :

- Faire un choix de définition dans la perspective d'une adéquation avec le MRH, orienté vers des modèles de l'arbitrage de gestion et à celui de la gestion des tensions et contradictions (Brabet 1993, cité par De Geuser, Guénette, Grosvernier et Maksimovic) :

« Le conflit correspond à une situation dans laquelle se trouve des individus dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer. » (D. Hellriegel, J.W. Soclum, et R.W. Woodmann, 1992)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

Le choix d'une définition en lien avec la MRH :

« Le conflit est une situation de désaccord entre au moins deux acteurs qui visent un objectif ou des enjeux communs qui les conduisent à s'opposer » (Christine Marsan, 2010)

Pour qu'il y est conflit, il faut **trois conditions** :

- **des acteurs,**
- **une relation** entre ces acteurs,
- **des enjeux** pour chacun des acteurs.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

Le choix d'une définition en lien avec la MRH :

- Le conflit se caractérise donc par une **relation** entre deux acteurs qui, pour un temps, est **bloquée**.
- La dynamique du conflit réside dans le renforcement des positions de chacune des parties.
- C'est la raison pour laquelle le désaccord cause un **accroissement** de la tension entre les deux interlocuteurs.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

Le choix d'une définition en lien avec la MRH :

- Ce point fondamental de relation, d'échange, voire d'interdépendance est ce qui pose problème dans le conflit.
- Quelle que soit la nature du conflit (d'objectifs, de rôle, de valeurs, de statuts...), le fait que les deux protagonistes du conflit aient besoin pour le résoudre d'apaiser leur interaction rend cet aspect relationnel primordial pour gérer les conflits.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Définitions

Le choix d'une définition en lien avec la MRH :

- Cette définition conduit à explorer ce qui se passe pour les acteurs considérés en tant qu'individus dans leur **champ professionnel** et non pas uniquement en tant que personnes en interaction avec autrui. La notion d'**acteur** prend en considération la dimension **systemique** de leurs actions.
- Etre **acteur** signifie que chacun est pris dans les **engrenages** de l'organisation de son entreprise. Celle-ci peut alors être la source même de turbulences, entraînant inconforts, changements, tensions, frustrations et conflits.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

Pour qu'il y est conflit, il faut **trois conditions** :

- des acteurs,
- une relation entre ces acteurs,
- des enjeux pour chacun des acteurs.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

Médiation et gestion des conflits

Analyses et théories

Une catégorisation des théories traitant des conflits

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS

Thème : Ressources en MRH et relations sociales

Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

« Le conflit est une situation **multidimensionnelle** qui devrait être étudiée comme telle dans une perspective **multidisciplinaire**...

C'est la seule stratégie possible, à notre avis, qui permette de parvenir à élaborer une véritable **théorie du conflit**. » (Touzard, 1977)

Dans cette perspective, on peut regrouper les théories traitant des conflits en six grandes catégories : (Geuser et al.)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

- Une approche sociologique,
- Une conception psychologisante,
- Une orientation psychosociologique,
- La voie expérimentale de la psychologie sociale,
- La théorie pragmatique de la communication,
- Le courant conventionnaliste.

(De Geuser et al.)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

➤ Une approche **sociologique** :

- qui, autour du principe de domination, analyse le conflit au niveau des entités sociales fondamentalement conflictuelles...,
- sans pour autant traiter de la question de la régulation.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

➤ Une conception psychologisante :

- qui voit dans le conflit la manifestation de pulsions intrapsychiques et l'expression des motivations, des besoins et des désirs individuels;
- signe d'un écart comportemental à réduire, le conflit doit être dépassé par une adaptation de l'individu dans la prise en compte d'exigences contextuelles quasi morales.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

➤ Une orientation psychosociologique :

- qui situe le conflit dans l'interaction de l'individu et du système social, plus particulièrement dans les inégalités de répartition du pouvoir et les processus inconscients,
- et qui cherche à le réguler en élaborant des compromis entre les logiques d'acteurs et sociales contradictoires.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

➤ La voie expérimentale de la **psychologie sociale** :

- qui s'intéresse plus spécifiquement à l'altérité,
- aux jeux d'influence, à la dissonance cognitive,
- à la polarisation des représentations et des intérêts comme déterminants sociaux du développement des conflits
- et en faisant de la raison, de la compréhension mutuelle ou de la soumission volontaire les sources de la régulation.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

➤ La théorie pragmatique de la communication :

- pour qui le conflit est un défaut de communication entre personnes ayant forcément le même intérêt de compréhension mutuel
- et qui peut être régulé par l'établissement d'une confiance minimale entre partenaires.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

➤ Le courant conventionnaliste :

- qui, par l'analyse des justifications des conduites individuelles données par les acteurs décroïssonne les grilles de compréhension des conflits,
- mais ne propose pas, à notre connaissance, de conclusion précise quant aux modes de régulation. (De Geuser et al.)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS

Thème : Ressources en MRH et relations sociales

Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits :

➤ Cependant, les auteurs (De Geuser et al.) pensent que l'analyse disciplinaire est dans l'impasse et font le constat que nous en sommes resté à Mary Parker, 1925, 2002, pour qui il y a trois moyens principaux de gérer les conflits :

- la domination,
- le compromis,
- l'intégration.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS

Thème : Ressources en MRH et relations sociales

Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

- Les types de conflits schématisés par ces différents courants disciplinaires se réduisent pour l'essentiel clairement aux conflits d'intérêts et les préconisations de régulation relèvent, en conséquence, le plus souvent, de la recherche d'un consensus autour du partage des intérêts à travers un processus plus ou moins négocié.
- Or, nombre de conflits ne correspondent pas à cette configuration et les méthodes de négociation, de médiation, de conciliation ou d'arbitrage ne s'appliquent qu'aux conflits dans lesquels on aura repéré, à tort ou à raison, des divergences d'intérêts.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

- De plus, la gestion des conflits, tous particulièrement dans les organisations, est un système dans lequel les modes non classiques de résolution ne constituent qu'un sous-système.
- Il y a par conséquent des conflits sans négociation possible, si bien que pour ces formes de conflits, les modes non classiques de résolution des conflits, pourtant largement appliqués, sont très généralement voués à l'échec, que l'intervenant appartienne à un département RH ou qu'il soit consultant externe. (De Geuser et al.)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Théories des conflits.

Fin de partie...

... voyage en définitions, approche en théories...

cela nous amène naturellement et sûrement vers la
notion de

régulation des conflits

à commencer par les grandes
catégories de conflit...

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Catégories de conflit.

➤ C. Marsan (2010) en compte cinq :

- Le conflit intrapersonnel,
- Le conflit interpersonnel,
- Le conflit intragroupe,
- Le conflit intergroupe,
- Le conflit organisationnel.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Catégories de conflit.

➤ Le conflit intrapersonnel :

- Il concerne soit des conflits cognitifs, soit des conflits d'objectifs;
- Il se distingue du conflit intrapsychique qui concerne les différentes instances psychiques au sens de la psychanalyse.

(Ne plus se sentir en accord avec les objectifs de l'entreprise)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Catégories de conflit.

➤ Le conflit intrapersonnel :

- Nos conflits intérieurs résultent, pour la plupart, d'une opposition, d'une contradiction ou d'une inadéquation entre ce que nous voulons faire et ce que nous faisons, entre ce que nous ressentons et ce que nous décidons
- « ... ce n'est pas la personne qui est perturbée mais les interactions entre les parties qui la composent... (F. Kourilski, 2008)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Catégories de conflit.

➤ Le conflit interpersonnel :

- Il implique deux individus au moins qui peuvent se sentir en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportements ou de manières d'accéder à un objectif.

(En conflit de valeurs internes, l'acteur est irritable et commet des erreurs...)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS

Thème : Ressources en MRH et relations sociales

Objet : Gestion des conflits et leadership : Catégories de conflit.

➤ Le conflit intragroupe :

- Il concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement. La plupart du temps,
- les causes du conflit résident dans la nature des tâches assignées, les rôles alloués ou les processus relationnels.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Catégories de conflit.

➤ Le conflit intergroupe :

- Il consiste dans les désaccords et les tensions qui surviennent entre deux groupes, tels les conflits sociaux entre les syndicats et les directions.
- Néanmoins, les conflits peuvent avoir lieu entre certains groupes sans qu'il s'agisse pour autant de conflit social.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Catégories de conflit.

➤ Le conflit organisationnel :

- Il provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par l'organisation du travail : postes, responsabilité, autorité, hiérarchie, rôle, fonction, communication, territoire ou terrain de jeu, rémunération, horaire, jeu des acteurs...

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Facteurs de conflit.

➤ C. Marsan (2010) en compte cinq catégories de conflit :

- Le conflit intrapersonnel,
- Le conflit interpersonnel,
- Le conflit intragroupe,
- Le conflit intergroupe,
- Le conflit organisationnel.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Facteurs de conflit.

- Y. Cantori définit les facteurs de conflit au travail, au nombre de 5 :
- Dysfonctionnement des structures,
 - Charge mentale,
 - Conditions de travail,
 - Dysfonctionnement de la coordination,
 - Malentendu et mauvaise communication

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Facteurs de conflit

- Y. Cantori définit les facteurs de conflit au travail, au nombre de 5 :
- Dysfonctionnement des structures organisationnelles :
 - Provoque des insatisfactions, des atteintes à la qualité de la production, à l'ambiance au travail, à la santé individuelle.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS

Thème : Ressources en MRH et relations sociales

Objet : Gestion des conflits et leadership : Facteurs de conflit

- Y. Cantori définit les facteurs de conflit au travail, au nombre de 5 :
 - **Charge mentale** : peut engendrer un sentiment d'incompétence et une source de stress; si trop exigeante elle peut devenir dévalorisante; comme l'encouragement à la compétition, à la rivalité.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Facteurs de conflit

- Y. Cantori définit les facteurs de conflit au travail, au nombre de 5 :
 - **Conditions de travail** : Monotonie, répétitivité, temps volume, ou pas assez de travail, travail inadapté aux compétences ou encore rythmes inadaptés; déséquilibre entre le volume de travail et le temps à disposition...

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS

Thème : Ressources en MRH et relations sociales

Objet : Gestion des conflits et leadership : Facteurs de conflit

- Y. Cantori définit les facteurs de conflit au travail, au nombre de 5 :
- Dysfonctionnement de la coordination:
 - Absence de participation, dévalorisation, hiérarchie obscure, manque de responsabilité, ou d'attention des cadres, absence de suivi, de feed-back (collaboration, concertation)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Facteurs de conflit

- Y. Cantori définit les facteurs de conflit au travail, au nombre de 5 :
- **Malentendus et mauvaise communication** : Cette dernière est cause majeure des litiges à tous les niveaux. Elle débouche sur des malentendus, incompréhensions et sentiments d'injustice... qui demeurent les plus faciles à résoudre.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS

Thème : Ressources en MRH et relations sociales

Objet : Gestion des conflits et leadership : Facteurs de conflit

Les éléments qui se manifestent lors d'un conflit :

- La peur
- Des mécanismes de défense
- La colère
- Le transfert
- Le ressenti,

et les possibles conséquences du conflit :

- Le stress, le burnout, le mobbing (Y. Cantori, 2016).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS

Thème : Ressources en MRH et relations sociales

Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation des conflits.

Les démarches de régulation des conflits

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Acte un : Etablir à quel type de conflit nous avons à faire :

- être lucide, prendre du recul
- apprécier la tactique la plus appropriée à adopter
- gérer un conflit c'est pouvoir identifier sa nature : conflit ou problème à résoudre ?

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

- **établir et formuler le bon diagnostic**
- **qui permettra de déduire les solutions adéquates.**
- **Attention : la dimension antagoniste amène toujours sa cohorte d'émotions et d'affectivité : Les sentiments et affects ne sont pas propices à la résolution sereine et équitable.**

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Méthode se poser les bonnes questions :

- **Question 1 : Face au constat d'une situation conflictuelle :**
 - Comment caractériser ce conflit?
 - Trouver des mots-clés, décrire la situation, les faits, ce qui est ressenti par soi-même, par les autres ?

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Méthode se poser les bonnes questions :

- Face au constat d'une situation conflictuelle :
 - Une fois ce travail réaliser, quel serait alors le terme le plus adéquat pour le qualifier :
 - Tension, violence, conflit ?

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Méthode se poser les bonnes questions :

Question 2 : Est-ce que la situation est vraiment intenable et je ne parviens pas à définir où se situe le problème :

➤ **Une situation de tension...**

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Méthode se poser les bonnes questions :

Question 2 : Ou alors j'ai le sentiment qu'il existe vraiment de l'agression vis-à-vis de moi-même ou des autres et je sens que ceci n'est pas admissible ?

➤ Une situation de violence...

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Méthode se poser les bonnes questions :

Question 2 : Ou encore, je constate que la situation est bloquée, nous ne parvenons pas trouver un accord ?

➤ **Une situation de conflit.**

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Méthode : se poser les bonnes questions :

- Motif du conflit :
- Acteurs concernés
- Enjeux pour chaque acteur
- Sur quoi porte le conflit ?
- Comment pourrait-il être résolu?

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Méthode se poser les bonnes questions :

- Qu'est ce qui empêche sa résolution ?
- En quoi le conflit pose-t-il problème ?
- Si partie prenante, en quoi vous affecte-t-il ?
- Alors, sans quelle catégorie ce conflit s'inscrit-il ? (> slide 44)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Les étapes clés de la gestion de conflits :

➤ Identifier le problème :

- s'agit-il d'un problème, d'un conflit ou d'une crise,
- cas échéant, décrire les enjeux du problème.

➤ Identifier de quel type de conflit il s'agit :

- Slide 60 et 65 > slide 44.

➤ Rechercher des solutions (différentes selon le type)

- Mise en place des solutions, évaluation et correction

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Attention :

Un conflit n'est pas un problème !

- Souvent les deux sont confondus, parfois ce qui est décrit comme un **conflit**,
- n'est justement, en fait qu'un **problème à résoudre** (Christine Marsan, 2010).

Distinguons :

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

Problème

- Le problème est mesurable
- Le problème est observable
- Le problème est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée
- Le problème génère une situation acceptable

RATIONNEL

Conflit

- Le conflit est non mesurable
- Le conflit est observable
- Le conflit est une opposition, un heurt, un choc
- Le conflit éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou plusieurs problèmes non résolus

EMOTIONNEL

(C. Marsan, 2010)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

La résolution de problème :

- Le processus de résolution de problème,
 - étape par étape,
 - est une approche méthodique et efficace
 - afin d'analyser et de dégager des solutions
 - qui assurent, autant que possible, que les solutions mises en place apporteront des améliorations à long terme et non des arrangements temporaires (c. Marsan, 2010).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

La résolution de problème : Six phases :

- 1. Identifier et sélectionner un problème
- 2. Analyser le problème
- 3. Dégager les solutions possibles
- 4. Choisir et planifier une solution
- 5. Mettre en œuvre la solution
- 6. Evaluer la solution (C. Marsan, 2010).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Régulation de conflit.

La résolution de problème : Mais qui a le problème ?

Chacun est différent, métier, culture, code, expression... donc apprendre à parler des différences permet :

- la connaissance, la compréhension,
- la capacité d'en parler, l'acceptation et
- la recherche de terrain d'entente et de modalités communes de résolutions des différences...

(C. Marsan, 2010).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Prévention.

La prévention des conflits en organisation

Par le management et la gouvernance

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Prévention.

- La prévention des conflits au travail incombe à la responsabilité du management et des acteurs
- Du management : à l'égard des structures de l'organisation, de l'organisation du travail, de la culture : vision, valeurs, sens, clarté, information communication, du modèle de management, de la prise en charge des contradictions
- Les acteurs par leur responsabilité à sauvegarder et développer des interactions dans le respect de l'autre, leur part au maintien et au développement de la bonne ambiance et le vivre ensemble.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Prévention.

- La prévention des conflits au travail incombe à la responsabilité du management et des acteurs
- Du management par de nouvelles formes de gouvernance à expérimenter, telle la **sociocratie** :
 - L'autocratie consacre le pouvoir d'une personne;
 - La démocratie reconnaît le pouvoir de la majorité,
 - La **sociocratie** réhabilite le pouvoir de la collectivité, le pouvoir de l'intelligence collective, la responsabilité et l'engagement... (C. Marsan, 2010).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Prévention.

- La prévention des conflits au travail incombe à la responsabilité du management et des acteurs
- Du management : il s'agit de mieux approfondir la réflexion et faire face avec discernement aux difficultés qu'il rencontre :
- «...le sens de la limite désarme le bras de la logique utilitariste et conduit à envisager l'interlocuteur selon un autre statut que celui de moyen me permettant d'atteindre mes fins »;
- Une nouvelle posture : « *l'éthique du management par le consentement.* » (Pierre-Olivier Monteil, 2016)

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Conclusions...

Conclusions...

*« C'est grâce au changement que notre
vie prend tout son sens »* >> Héraclite

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Conclusions...

➤ Paradoxe :

- Les sciences humaines s'accordent à dire que l'évolution de la vie passe par l'agressivité et le conflit.
- Ceux-ci sont au centre de la dynamique biologique de l'espèce comme la psyché humaine.
- Au stade instinctuel et pulsionnel, il semble que la dynamique conflictuelle soit une bonne chose, car elle apparaît comme source de progrès.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Conclusions...

➤ Paradoxe :

- Par extension, dans le champ du conflit social, la dynamique conflictuelle a entraîné le dialogue social à la suite des conflits de luttes de classe.
- L'alternance de phases de tensions et de consensus, l'obligation de retrouver le dialogue et l'interaction ont considérablement amélioré les conditions de travail de toutes les classes sociales, notamment les plus défavorisées.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Conclusions...

➤ Paradoxe :

Pourtant, nous avons une représentation négative du conflit

- Sans doute parce qu'il a souvent conduit à la guerre...
- Tandis que nous aspirons à l'équilibre et à la paix, nombreux sont ceux qui pensent que ce besoin de stabilité peut conduire à l'inertie, à la mort...
- Paradoxalement, l'agressivité, la violence et le conflit, dits nocifs, participent à la dynamique de la vie. (c. Marsans, 2010).

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Conclusions...

➤ Paradoxe :

« Accepter le conflit, c'est assumer notre part d'ombre, ce qu'il y a d'immaîtrisable dans l'être humain » (C. Marsan, 2010).

- « Lorsque nous entendons les sentiments et les besoins de l'autre, nous renouons avec l'humanité qui nous est commune » (B. Rosenberg).
- Alors nous n'avons plus peur de nos fantômes et nous trouvons de nouveaux moyens pour les gérer.

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Conclusions...

➤ Le mouvement c'est la vie :

- Nous envisageons que nous avons d'autres ressources pour gérer notre violence.
- « Il n'existe rien de constant si ce n'est le changement. » C'est le changement qui est la vie et non le conflit.
- C'est ce qui fait, comme le disait Héraclite que « l'on ne se baigne jamais deux fois dans la même eau. »

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Bibliographie

- Christine Marsan, *Gérer et surmonter les conflits, anticiper, comprendre, dépasser*, Dunod, 2010.
- Fabien De Geuser, Achille Grosvernier, Alain-Max Guénette et Natasa Maksimovic : *Médiation et gestion de conflits, in formation des RH dans les établissements d'enseignement supérieur, Professionnaliser la fonction RH*, HEG ARC NE-

Haute Ecole de Santé ARC NE : Filière CAS en COSSS
Thème : Ressources en MRH et relations sociales
Objet : Gestion des conflits et leadership : Bibliographie.

- Jacques Antoine Malarewicz : *Gérer les conflits au travail...*, Pearson, 2016.
- Yvette Cantori : *La face cachée des conflits, comprendre, accepter et changer*, dossier HRM no 41, Jobindex media ag.
- Pierre-Olivier Monteil : *Ethique et philosophie du management*, Eres, 2016.
- Françoise Kourilsky : *Du Désir au Plaisir de Changer, Le coaching du changement*, Dunod, 2008.