

# Initiation au management

## Définition et typologies des conflits

---

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Définition des conflits</b> .....	<b>2</b>
<b>Typologies de conflits</b> .....	<b>3</b>
<b>Les principaux types de conflits</b> .....	<b>3</b>
<b>Les 4 types de conflits</b> .....	<b>4</b>
<b>Les principes « classiques » de la gestion des conflits :</b> .....	<b>5</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>5</b>
<b>Références</b> .....	<b>5</b>

# Préambule

## Objectifs d'apprentissage

- Identifier les principaux types de conflits
- Identifier les processus organisationnels associés aux conflits étudiés

La gestion des conflits est un thème transverse qui intéresse également la gestion et le management, ne serait-ce que parce qu'une organisation inclut des acteurs aux logiques et objectifs variables, pouvant aboutir à des conflits éventuels.

## Définition des conflits

Le concept de conflit est utilisé dans différents contextes : militaire, psychologique, familial, juridique, économique, managérial ou organisationnel notamment. Il est donc intéressant de partir de la définition générique du concept pour mieux en saisir la portée.

## Définition

Le dictionnaire Larousse définit le conflit comme :

1. Lutte armée, combat entre deux ou plusieurs puissances qui se disputent un droit.
2. Violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts.
3. Situation opposant deux types de juridiction (*conflit d'attribution*) ou deux tribunaux d'un même ordre (*conflit de juridiction*) qui prétendent tous deux se saisir d'une même affaire (*conflit positif*) ou, au contraire, se refusent l'un et l'autre à s'en saisir (*conflit négatif*).
4. Expression d'exigences internes inconciliables, telles que désirs et représentations opposés, et plus spécifiquement de forces pulsionnelles antagonistes.

Le Larousse propose ainsi plusieurs significations du terme conflit au travers de sa définition. Parmi les notions utiles qui lui sont naturellement associées, on trouve notamment l'idée d'exigences et de représentations opposées, de forces antagonistes.

Dans le contexte organisationnel, le conflit peut apparaître à différents niveaux :

- entre individus tout d'abord (conflit interpersonnel),
- entre départements ou sous-ensembles de l'organisation (conflit potentiellement lié à la structure),
- entre produits ou entre projets potentiellement concurrents en interne (conflit potentiellement lié à l'allocation des ressources),
- entre visions stratégiques pour l'entreprise,
- entre visions de l'environnement,
- entre organisations concurrentes elles-mêmes,
- entre marchés,
- entre cultures organisationnelles divergentes,
- entre filiales implantées dans des pays différents

## Typologies de conflits

Différentes typologies de conflits existent, à la fois de manière générale, et en particulier dans le contexte organisationnel. Elles distinguent en général l'origine du conflit, et permettent donc de commencer à envisager des solutions au conflit.

### Les principaux types de conflits

- De pouvoir
- Relationnels
- D'identité
- Générationnels
- D'intérêts
- De rôle
- Organisationnels
- Culturels
- Cognitifs
- De valeur...

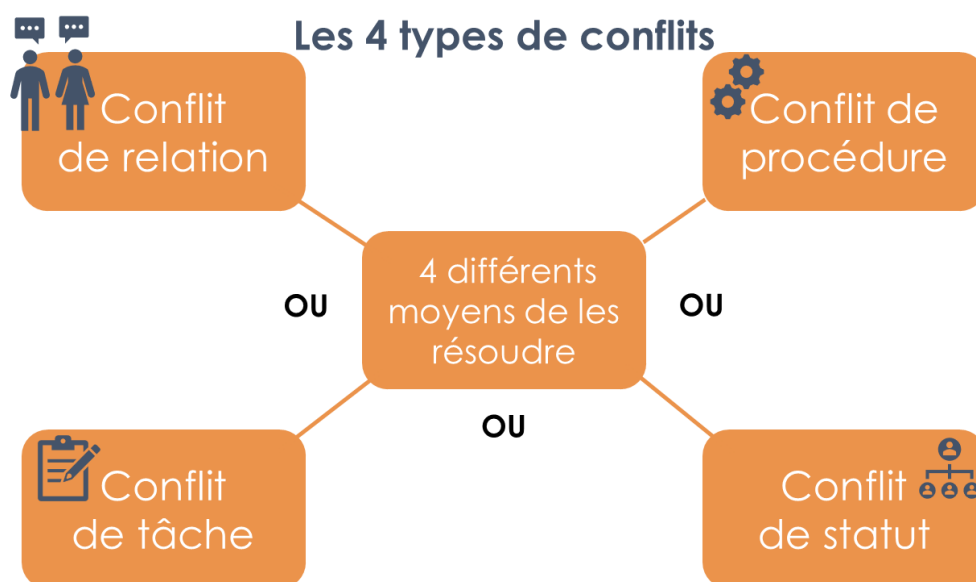
Les logiques, valeurs ou projets conflictuels peuvent porter sur différentes dimensions dont certaines sont listées ici. On note que tout conflit devra être étudié dans son contexte d'apparition, notamment organisationnel, structurel, relationnel, culturel...

## Zoom sur les conflits culturels

« Au-delà des différences, les relations interculturelles à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises ne sont pas simples à gérer, en raison de processus cognitifs, affectifs et comportementaux qui sont de nature à engendrer des tensions entre les groupes.

Les perceptions sélectives, la peur de la différence, les préjugés, la tendance à la schématisation constituent des filtres et des écrans qui font obstacle à une ouverture sur l'autre et à la reconnaissance des diversités. »

Source : Meier (2019), dans *Management interculturel*, Dunod.



Source : [@MeltisFormation](#)

## Les 4 types de conflits

- Conflit de relation : mésentente issue de la relation
- Conflit de procédure : mésentente sur le « comment »
- Conflit de tâche : mésentente sur le « quoi »
- Conflit de statut : mésentente sur le « qui »

Voici une autre typologie des conflits, en contexte professionnel, proposée par MeltisFormation. Cette dernière distingue les conflits selon leur nature même : conflit de relation, de procédure, de tâche ou de statut. Elle présente l'intérêt d'associer les types de conflits à des pistes de résolution. Si on pousse plus loin l'analyse, différents processus organisationnels sont concernés : les RH, l'organisation ou la structure, la division de travail. Au cœur du schéma, on trouve les principes « classiques » de la gestion des conflits.

## Les principes « classiques » de la gestion des conflits :

- échanger directement avec la personne concernée
- s'en tenir aux faits
- exprimer son ressenti ou son besoin
- laisser l'autre s'exprimer
- définir si possible un objectif commun

## Conclusion

Les conflits en contexte organisationnel peuvent avoir différentes origines et explications. Il est important de bien les analyser, notamment grâce aux typologies adaptées, pour pouvoir ensuite les éviter ou les traiter.

## Références

Meier (2019), « Les conflits culturels au sein des organisations », *Management interculturel*, Dunod, 94-108.

<https://twitter.com/MeltisFormation/status/912957521240969217>

### Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.