



LES CONFLITS AU SEIN DES ENTREPRISES ET LA VEILLE SOCIALE

CHAIBOUB Afaf *Doctorante*

Université Abdelmalek Assaïdi Tétouan, Maroc – Faculté des sciences économiques

Corresponding author: chaiboubaafaf@gmail.com

RESUME:

Les conflits sociaux sont des phénomènes inévitables dans le tissu des relations humaines au sein des organisations. De l'opposition à de nouvelles politiques d'entreprise à la lutte pour de meilleures conditions de travail, ces conflits peuvent émerger à tout moment, impactant la productivité, la morale et même la réputation d'une entreprise. Dans ce contexte, la mise en place d'une veille stratégique devient cruciale pour anticiper, gérer et, dans l'idéal, prévenir ces situations délicates.

Les conflits sociaux ne se limitent pas aux grèves et aux manifestations. Ils se manifestent également à travers des mécontentements, des désaccords et des tensions latentes au sein des équipes. Comprendre les origines de ces conflits est essentiel pour les résoudre de manière efficace. Des changements organisationnels mal communiqués, des politiques de ressources humaines floues, ou même des problèmes de culture d'entreprise peuvent tous alimenter ces tensions.

Les conflits sociaux ne se limitent pas aux grèves et aux manifestations. Ils se manifestent également à travers des mécontentements, des désaccords et des tensions latentes au sein des équipes. Comprendre les origines de ces conflits est essentiel pour les résoudre de manière efficace. Des changements organisationnels mal communiqués, des politiques de ressources humaines floues, ou même des problèmes de culture d'entreprise peuvent tous alimenter ces tensions.

La veille stratégique consiste à collecter, analyser et utiliser des informations pertinentes pour anticiper les tendances et les événements. Appliquée aux conflits sociaux, elle permet aux entreprises d'identifier les signaux précurseurs, tels que des discussions animées sur les réseaux sociaux internes, des augmentations de plaintes internes, ou des groupes informels d'employés exprimant des préoccupations similaires.

Mots Clés:

Climat social ; Conflits sociaux ; Veille stratégique ; Entreprise ; Employés



INTRODUCTION

Conflit social

L 'être humain est la ressource centrale, le capital le plus rare et le plus précieux dans une entreprise.

A cet effet, l'homme devient le pilier principal des structures des plus simples au plus complexes. Le problème essentiel est donc de créer un climat favorable qui lui permettra de mieux s'intégrer dans l'entreprise, ceci pour des raisons sociales, mais aussi économiques en vue d'un meilleur rendement.

Une politique des ressources humaines doit tenir compte des besoins de l'entreprise mais aussi des hommes qui y travaillent.

Pour créer un meilleur climat dans l'entreprise, il faut informer, former et promouvoir le personnel.

Mais La gestion prévisionnelle du personnel s'avère primordiale pour garantir la succession de ces derniers sont interruption.

Il est donc très important pour l'entreprise d'adapter le personnel à ses responsabilités présentes et futures et de lui dresser un plan de carrière lisible. Toutes les catégories de personnel doivent bénéficier du plan de formation et de perfectionnement mis en place ;

La structure définit la répartition des responsabilités et de l'autorité de l'entreprise entre son personnel d'encadrement et ses employés. Cela établit les descriptifs de poste et les limites de pouvoirs et de responsabilités de chacun ; ainsi que la détermination du system de communication au sein de l'organisation de la structure.

Cette structure dépend entièrement de l'objectif de l'organisation et des stratégies choisies pour les atteindre.

La détermination des responsabilités et la clarté des fonctions visent à motiver le personnel et ont pour effet d'améliorer le rendement de chaque salarié.

En effet traités de cette manière, les salariés se sentent impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise et auront tendance à mieux se comporter.

Une entreprise avec un atmosphère toxique sera mise en épreuve face à des problèmes qui limiteront sa prospérité a court moyen et long terme. Il s'avère extrêmement utile de mettre en place des méthodes rationnelles permettant d'apprécier le climat social et de le décomplexer. Parmi les moyens les plus importants s'avère la prévention des conflits sociaux .

Généralement, le conflit est envisagé par les auteurs soit sous l'angle du désordre et du pathologique (Hobbes, Durkheim), soit sous celui du changement social (Marx, Touraine, Bourdieu, Dahrendorf,...). Or, il existe une autre approche qui, depuis Georg Simmel, présente le conflit comme un élément de régulation et d'intégration sociale.

Pour Simmel, le conflit est un élément lié aux sociétés au même titre que l'entente ou le compromis. Son rôle n'est pas unilatéralement pernicieux ou désastreux mais polyvalent.

C'est pour les sociétés un facteur de ruine et un facteur d'épanouissement. Le conflit représente une forme essentielle de cette socialisation car il est le fruit d'interactions entre les individus. Le théoricien insiste sur la fonction de rassemblement du conflit ; en encourageant la concentration de

l'unité des personnes, “ la puissance unificatrice du combat est assez forte ”. Simmel pose l'existence d'une impulsion d'hostilité, même si cette impulsion n'explique pas le conflit. Il montre clairement qu'il faut toujours placer le comportement dans le domaine social et qu'on ne peut comprendre le conflit en tant que phénomène social qu'en l'abordant sous l'angle de l'interaction. Il dit que le conflit est “une des formes les plus vivantes d'interactions ” : c'est un mécanisme de régulation sociale. Cette relation conflictuelle entre les individus ne présente pas uniquement un caractère nuisible. Certaines relations entre les gens qui sont en apparence opposées peuvent être unitaires dans la réalité. En effet, toute organisation à but lucratif ou autre a besoin, pour progresser, pour être en phase avec la réalité, pour réactiver la cohésion de ses membres et la rendre plus forte, d'une alternance de situations favorables, qui donnent de la confiance, et de situations de conflits, qui permettent un retour à la réalité, une remise en question globale et individuelle. C'est également un moyen de ressouder le groupe, de mettre ses valeurs en lumière, voire d'extraire ceux qui nuisent à l'unité.

En résumé, nous pouvons assimiler le conflit social dans l'entreprise comme un dysfonctionnement d'ordre naturel comme l'axe central du changement social mais aussi comme facteur restructurant permettant aux groupes de renforcer leur identité. Nous pouvons donc le conflit comme un opérateur de cohésion du groupe. Il sert de soupape de sécurité et évite ainsi de briser les rapports.

Hubert Landier et Daniel Labbé insistent sur le fait que chaque conflit est particulier. Toutefois, on peut essayer de les classer en quelques grandes catégories.

- ✓ les conflits de survie (fermeture d'un site, fusion, scission),
- ✓ les conflits résultant de « la surchauffe » de l'organisation,
- ✓ le conflit comme produit de la confrontation à une évolution de l'environnement externe,
- ✓ le conflit comme mode de gestion du partage des richesses créées par l'entreprise,
- ✓ le conflit comme mode de production d'identité.

Il est nécessaire que ces conflits soient traités de manière spécifique suivant la problématique qu'ils soulèvent.

-Selon Jean-Nicolas Moreau

Jean-Nicolas Moreau a une approche basée sur son vécu professionnel. Il remarque que le conflit est par nature complexe et dynamique. En conséquence, dresser une typologie des conflits, c'est mettre en lumière cette dynamique et cette complexité, sans vouloir en fixer définitivement le sens ou les raisons, dont une partie, souvent importante, résiste par nature à l'analyse, puisque irrationnelle.

Le conflit est « multidimensionnel, interactif et surdéterminé » :

- Ö **Multidimensionnel** car un conflit ne s'analyse jamais sous un seul angle. Un conflit peut renvoyer par exemple, aussi bien à l'univers des valeurs des personnes, à leur histoire, leur expérience, qu'à l'organisation du travail ou au management.

Ö **Interactif** car un conflit intra-psychique rejaillit toujours sur les relations interpersonnelles. Un conflit de groupe par exemple affecte de manière particulière chaque personne et impacte également d'autres éléments de l'institution.

Ö **Surdéterminé** dans le sens où celui-ci mobilise toujours de manière forte : représentation, idéologie, histoire et culture des personnes et des groupes.

Le plus important dans la gestion des conflits c'est de ne pas ignorer les hostilités entre les employés. Ceci aura un impact négatif sur l'ambiance de travail voir autrement le péril de la productivité de l'entreprise. L'action rapide et efficace est souhaitable pour mieux appréhender les désaccords professionnels avant qu'ils ne dégénèrent. Il est judicieux de faire intervenir des tierces et non pas les personnes impliquées dans le conflit elles-mêmes.

La résolution du conflit sera donc plus judicieuse et mieux maîtrisée.

D'après Jean-Louis Birien ; le tableau de bord social qui regroupe un ensemble d'indicateurs. Il permet aux responsables de mesurer l'amélioration ou la détérioration du climat par le suivi quantitatif (mesure) des conflits déviés qui servent d'indicateurs sociaux. Pour suivre le climat dans un établissement, un service ou un atelier, il est intéressant de retenir une dizaine de clignotants par secteur ou de les suivre au mois, voire à la semaine, quand le climat se dégrade ou que s'annonce une réorganisation ou une négociation importante.

Les indicateurs ou clignotants sont choisis parmi les incidents critiques, c'est-à-dire des incidents de fonctionnement apparemment sans liaison directe avec le climat social, mais qui peuvent avoir pour origine un mécontentement, une tension, un changement d'habitude mal vécu. C'est la variation simultanée de plusieurs indicateurs, sans point commun, en amont, si ce n'est une dégradation du climat (quelles qu'en soit les causes) qui impose la vigilance. La détérioration des ratios suivant la qualité en même temps que l'augmentation de l'absentéisme et la multiplication des accidents du travail, avec ou sans arrêt dans une même unité, doivent déclencher une analyse plus fine du climat et inciter l'encadrement à une plus grande présence sur le terrain et une meilleure analyse des insatisfactions actuelles.

L'analyse des incidents critiques consiste dans un premier temps, à déterminer si ces incidents ont un rapport avec la dégradation du climat ou sont dues à des causes extérieures. Les ratios permettant de mesurer la non-qualité sont des indicateurs sociaux intéressants. Il faut par contre bien déterminer la cause réelle et différencier ce qui est cause et conséquence.

Dans certains secteurs d'activité, les ratios significatifs sont difficiles à trouver. L'indicateur peut alors être le respect d'une date, une durée de travail, etc. Dans un service comptabilité, les indicateurs ne seront pas les mêmes que dans un service de production industriel à fort taux de conflictualité où les mots d'ordre de débrayage et de pétitions sont quasi hebdomadaires. Et de la même manière, les mêmes indicateurs dans un établissement sans conflit n'auraient pas été retenus.

Quasiment toutes les entreprises prévoient la mise en place d'une cellule de crise en cas de conflit social avec des interlocuteurs bien identifiés : Directeur Général, Responsable communication, Responsable Sécurité, Directeur Ressources Humaines, Directeur de l'entité concernée par le conflit.

Celles qui n'ont pas de cellule de crise estiment que le risque de conflit est marginal soit parce qu'elles n'ont pas été confrontées depuis longtemps à un conflit où soit que le conflit est improbable.

Dès que le risque de conflits est élevé, la stratégie de l'entreprise intègre l'aspect social. Ce n'est qu'alors que les différents canaux de prévention sont activés :

La hiérarchie se voit confier la responsabilité du climat social de son entité par l'élaboration d'une veille sociale qui sera prise en compte pour la gestion des conflits de manière préventive et sans délai.

Veille stratégique en entreprise

La veille stratégique joue un rôle crucial dans la prévention et la gestion des conflits sociaux en entreprise. En surveillant de près les signes avant-coureurs, en identifiant les problèmes potentiels et en prenant des mesures proactives, les entreprises peuvent atténuer les risques de conflits et maintenir un environnement de travail harmonieux. Voici quelques stratégies et pratiques de veille stratégique spécifiquement orientées vers la gestion des conflits sociaux :

1. Surveillance des Réseaux Sociaux Internes et Externes :

- Les plateformes de médias sociaux internes sont souvent des lieux où les employés partagent leurs préoccupations et frustrations.
- Surveiller les discussions, les commentaires et les interactions peut fournir des indices précoces sur les problèmes émergents.

2. Collecte de Feedback et Enquêtes Régulières :

- Mener des enquêtes anonymes auprès des employés sur leur satisfaction au travail, leurs préoccupations et suggestions.
- Analyser les résultats pour repérer les tendances et les points de friction potentiels.

3. Analyse des Tendances et des Données Internes :

- Examiner les données de ressources humaines pour détecter des schémas tels que des taux de rotation élevés dans certains départements, des absences récurrentes, ou des baisses de productivité. Ces données peuvent indiquer des problèmes organisationnels ou de gestion à traiter.

4. Écoute Active des Employés :

- Mettre en place des canaux de communication ouverts pour que les employés puissent exprimer leurs préoccupations.
- Encourager les managers à être accessibles et à écouter activement les préoccupations de leurs équipes.

5. Analyse de l'Environnement Externe :

- Suivre les actualités et les tendances du secteur pour anticiper les changements qui pourraient impacter les employés.
- Comprendre les mouvements syndicaux ou les décisions gouvernementales qui pourraient avoir

un impact sur les relations de travail.

6. Formation et Sensibilisation :

- Offrir des formations en gestion de conflits et en communication efficace aux managers et aux équipes RH.
- Sensibiliser les employés aux politiques de l'entreprise, aux procédures de résolution des conflits et aux canaux disponibles pour signaler les problèmes.

7. Création de Groupes de Discussion et de Médiation :

- Établir des groupes de discussion ou des comités mixtes d'employés et de gestionnaires pour discuter des problèmes et proposer des solutions.
- Mettre en place des processus de médiation pour résoudre les conflits de manière constructive et équitable.

8. Analyse des Pratiques et des Politiques Internes :

- Examiner régulièrement les politiques de l'entreprise en matière de rémunération, d'avantages sociaux, de conditions de travail, etc.
- Adapter ces politiques en fonction des retours des employés et des évolutions du marché du travail.

9. Utilisation d'Outils Technologiques de Veille :

- Investir dans des logiciels de veille stratégique et de gestion des RH pour suivre les données et les indicateurs clés.
- Ces outils peuvent automatiser la collecte et l'analyse d'informations pour une prise de décision plus rapide et éclairée.

En combinant ces pratiques de veille stratégique, les entreprises peuvent non seulement réagir de manière proactive aux conflits sociaux potentiels, mais également les prévenir avant qu'ils ne prennent de l'ampleur. Cette approche favorise un climat de travail positif, renforce la confiance des employés et contribue à la stabilité et à la performance globale de l'entreprise.

CONCLUSION

En conclusion, les conflits sociaux représentent un défi majeur pour les entreprises, mais ils peuvent être gérés et même prévenus avec une approche stratégique. La veille stratégique offre aux entreprises les outils nécessaires pour anticiper les tensions, adresser les problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur, et maintenir des relations saines avec leurs employés. En investissant dans ces pratiques proactives, les entreprises peuvent non seulement éviter les crises coûteuses, mais aussi créer un environnement de travail plus harmonieux et productif pour tous.

Un climat social positif contribue à prévenir les conflits internes et à résoudre les problèmes de manière constructive.

Un bon climat social en entreprise est un moteur puissant de succès et de croissance. En investissant dans la création d'un environnement où les employés se sentent valorisés, respectés et soutenus, les entreprises peuvent récolter les fruits d'une productivité accrue, d'une rétention des talents renforcée et d'une réputation d'employeur de choix. Ce sont les fondations sur lesquelles se construisent des équipes performantes et des entreprises prospères à long terme.

REFERENCES ET WEBOGRAPHIE

Simmel, Georg. *Conflict and the Web of Group-Affiliations*. The Free Press, 1955.

- Une source fondamentale pour la compréhension du conflit comme un mécanisme de régulation sociale.

Landier, Hubert, et Daniel Labbé. *Les Conflits Sociaux en Entreprise*. Dunod, 1997.

- Ce livre fournit une analyse détaillée des différentes formes de conflits sociaux en entreprise et leurs implications.

Moreau, Jean-Nicolas. *Les Conflits en Entreprise : Approches et Solutions*. Eyrolles, 2010.

- Offre une perspective basée sur l'expérience professionnelle de l'auteur sur la gestion des conflits en entreprise.

Birien, Jean-Louis. *Tableaux de Bord et Indicateurs de Performance Sociale*. Editions d'Organisation, 2008.

- Un guide pratique sur l'utilisation des tableaux de bord pour mesurer le climat social dans les organisations.

Dahrendorf, Ralf. *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford University Press, 1959.

- Un ouvrage classique qui explore le rôle des conflits de classe dans les sociétés industrielles.

Touraine, Alain. *Sociology of Action: An Introduction*. University of Chicago Press, 1980.

- Ce livre discute du rôle du conflit dans le changement social et l'action collective.

Marx, Karl. *The Communist Manifesto*. Penguin Classics, 2002.

- Une référence clé pour comprendre le conflit comme moteur de changement social.

Hobbes, Thomas. *Leviathan*. Penguin Classics, 1982.

Hobbes discute de la nature conflictuelle des relations humaines dans un contexte plus large.