

Université Iba Der Thiam de Thiès (UIDT)

UFR Sciences Economiques et Sociales (SES) • Management des Organisations

Licence 3 – Management Informatisé des Organisations

# Gestion des Ressources Humaines

Conflits, Culture d'Entreprise, Éthique et RSE

 Cours Magistral 5

 4 heures

 Dernière séance



**Dr. Papa Elimane FAYE**

PhD • Enseignant-chercheur



Conflits



Culture



Éthique



RSE

🕒 1ère  
heure

## Les conflits en entreprise : définitions et formes

Typologie, causes profondes et diagnostic



🕒 2ème  
heure

## Prévention, gestion et résolution (GRH)

Rôle de la GRH, outils de médiation et compétences



🕒 3ème  
heure

## Culture d'entreprise et leviers RH

Valeurs, normes, socialisation et impact managérial



🕒 4ème  
heure

## Éthique, RSE, greenwashing + cas pratique

Responsabilité sociétale et application au secteur Tourisme/Hôtellerie





La GRH ne se limite ni au recrutement, ni à la rémunération, ni à la formation. Elle agit sur des dimensions **diffuses mais décisives** : qualité des relations, climat social, culture et éthique.



Dans les secteurs du **tourisme et de l'hôtellerie**, l'interaction humaine constitue le cœur de la prestation. La qualité du service dépend directement de la qualité du climat social interne.



Une stratégie commerciale, même excellente, échouera si elle est minée par des **tensions internes**, une culture toxique, des pratiques inéquitables ou un discours RSE purement décoratif.

## À la fin de cette séance, vous serez capables de :

✓ Définir les principaux types de conflits en entreprise et en comprendre les causes profondes.

✓ Analyser le rôle de la GRH dans la prévention, la régulation et la résolution des conflits.

✓ Expliquer ce qu'est une culture d'entreprise et comment la GRH la construit ou la transforme.

✓ Distinguer morale, déontologie, éthique et responsabilité sociétale.

✓ Comprendre les liens entre GRH et RSE et identifier les risques de greenwashing.

✓ Appliquer ces notions aux organisations touristiques, hôtelières et de services.

”

*"Une situation d'opposition, explicite ou latente, entre deux ou plusieurs acteurs, dont les intérêts, les valeurs, les objectifs, les perceptions ou les comportements apparaissent incompatibles."*

## ∞ Formes variées

Le conflit n'est pas toujours spectaculaire. Il peut être **silencieux**, diffus, progressif (résistances passives, retrait, rumeurs, clans).

## 💡 Pas forcément négatif

Il peut révéler un problème réel, une injustice ou un besoin d'ajustement. Le problème n'est pas le conflit, mais son **mode de traitement**.

## Dimension Humaine & Identitaire

### Conflits interpersonnels

Oppositions liées aux différences de personnalité, aux attentes divergentes, aux modes de communication incompatibles ou aux styles de travail. Souvent très visibles mais masquant des problèmes structurels.

### Conflits de valeurs

Désaccords profonds sur les principes (justice, égalité, transparence, éthique). Peuvent surgir autour de pratiques commerciales jugées trompeuses ou de traitements inéquitables.

VS

## Dimension Structurale & Organisationnelle

### Conflits hiérarchiques

Tensions verticales (supérieurs/subordonnés) liées à l'autorité, au style de management, à la distribution des ressources ou à des objectifs perçus comme contradictoires ou injustes.

### Conflits organisationnels

Tensions entre services, départements ou équipes. Souvent causés par la concurrence pour les ressources, des priorités divergentes (ex: Commercial vs Exploitation) ou le flou des rôles.



## Rareté et Ambiguïté

Concurrence pour des ressources limitées (budget, temps) et rôles mal définis créant des zones de flou et de tension.



## Communication et Culture

Problèmes de communication (non-dits, rumeurs), différences culturelles ou écarts générationnels.



## Transformations et Leadership

Restructurations ou digitalisation mal accompagnées, leadership défaillant, sentiment d'injustice ou manque de reconnaissance.



## Pression "Service" (Tourisme)

La double contrainte spécifique : satisfaire l'exigence immédiate du client tout en respectant les procédures hiérarchiques.



## Impact Individuel

Génération de **stress**, frustration, anxiété et démotivation. Risque accru de fatigue émotionnelle (burnout), d'absentéisme et de départs volontaires.



## Impact Collectif

Formation de clans, rumeurs et **défiance** généralisée. La circulation de l'information se dégrade et la coopération s'effondre au profit de stratégies individuelles.



## Impact Organisationnel

Augmentation des **coûts cachés** et baisse globale de la performance. L'image interne et externe de l'entreprise se détériore durablement.



## Spécifique Tourisme & Hôtellerie

Répercussion immédiate sur **l'accueil et l'expérience client**. Les tensions internes (back-office) transparaissent inévitablement dans la qualité de service (front-office).



**Construire la prévention** : La GRH ne doit pas intervenir uniquement lorsque le conflit éclate. Elle doit bâtir les conditions d'un climat sain avant l'apparition des tensions.



**Clarifier les rôles et responsabilités** : L'ambiguïté est source de conflit. Des fiches de poste claires et des procédures transparentes réduisent l'incertitude et les frictions.



**Favoriser la communication** : Mettre en place des mécanismes d'écoute, de remontée d'alertes et encourager le dialogue vertical et horizontal pour désamorcer les non-dits.



**Former et outiller** : Former les managers à la gestion des tensions et veiller à l'équité perçue dans toutes les pratiques RH (évaluation, promotion, rémunération).

La prévention des conflits repose sur une organisation claire et des processus RH transparents. Voici 7 leviers d'action concrets :

1



## Diagnostiquer l'organisation

Identifier les zones de flou, les surcharges et les points de friction structurels.

2



## Clarifier les règles

Définir des fiches de poste précises et des critères d'évaluation objectifs.

3



## Décisions RH transparentes

Expliquer les choix de promotion, de prime ou de sanction pour éviter le sentiment d'injustice.

4



## Briefings d'équipe

Rituels réguliers (ex: hôtellerie) pour aligner les équipes et désamorcer les tensions.

5



## Outiller les managers

Former l'encadrement à la gestion des émotions et à la communication non-violente.

6



## Espaces d'expression









Créer des lieux ou moments où la parole est libre et protégée.

7



## Boucles de feedback

Ajuster l'organisation en continu grâce aux remontées du terrain.

Mode	Quand est-ce utile ?	Risques & Limites
 <b>Évitement</b>	Tension mineure, besoin de refroidissement temporaire ou enjeu faible.	
	 Enkystement du problème, accumulation de frustration, explosion différée.	
 <b>Autorité</b>	Urgence, crise, nécessité de continuité de service impérative.	
	 Ressentiment, démotivation, sentiment d'injustice, soumission sans adhésion.	
 <b>Négociation</b>	Intérêts divergents mais volonté d'accord, confiance minimale existante.	
	 Compromis fragile ("mou"), rapport de force déséquilibré masqué.	
 <b>Médiation</b>	Dialogue rompu, besoin d'un tiers neutre pour restaurer la communication.	
	 Processus long et coûteux, nécessite la bonne volonté des parties.	
 <b>Arbitrage</b>	Blocage total, impasse persistante nécessitant une décision externe tranchée.	
	 Solution imposée qui crée un "gagnant" et un "perdant", risque de récidence.	



**Écoute active et reformulation :** Savoir entendre sans juger, valider la compréhension et permettre à l'autre de s'exprimer pour apaiser les tensions initiales.



**Objectivité et Intelligence émotionnelle :** Distinguer les faits objectifs des interprétations tout en reconnaissant et validant les émotions des collaborateurs.



**Posture d'équité :** Poser un cadre clair, appliquer les règles avec impartialité pour éviter tout sentiment d'arbitraire ou de favoritisme.



**Résolution constructive :** Chercher des solutions durables ("gagnant-gagnant") plutôt que des victoires immédiates. En front-office, savoir désamorcer sans humilier.



”

*"C'est la personnalité collective de l'organisation : l'ensemble des valeurs, croyances, normes et pratiques partagées qui définissent la manière spécifique dont elle pense, agit et se représente elle-même."*





## Au-delà du discours

La culture d'entreprise ne se limite pas à ce que l'organisation **dit** d'elle-même (valeurs affichées), mais réside surtout dans ce qu'elle **fait réellement** au quotidien.

## Manifestations concrètes

Elle est visible à travers les rites, les symboles, les habitudes de travail, les comportements valorisés par la hiérarchie et la qualité de la **relation client**.



Composante	Description & Définition	Exemples Concrets
 <b>Valeurs déclarées</b>	Les principes officiellement affichés par l'entreprise dans sa communication et sa stratégie. Ce que l'organisation <i>dit</i> être important.	“ "Innovation durable", "L'excellence client", "Respect mutuel", "Esprit d'équipe".
 <b>Normes implicites</b>	Les règles non écrites qui structurent la vie réelle. Ce qu'il faut faire (ou ne pas faire) pour être accepté par le groupe.	💡 Droit à l'erreur inexistant, interdiction tacite de contredire le chef, présentéisme valorisé.
 <b>Symboles &amp; Rituels</b>	Les signes visibles d'appartenance, les routines collectives, le langage spécifique et les cérémonies qui rythment la vie sociale.	🗨️ Briefing debout du matin, port de l'uniforme, jargon interne ("ASAP", "HOD"), pot de départ.
 <b>Pratiques concrètes</b>	La réalité opérationnelle du management. La manière dont l'entreprise recrute, forme, évalue et récompense réellement.	✔️ Promotions basées sur l'ancienneté vs le mérite, politique de rémunération, gestion des conflits.



**Recrutement et Intégration** : Sélectionner des profils en adéquation avec les valeurs et réussir la **socialisation** des nouveaux pour ancrer les normes dès l'arrivée.






**Formation et Développement** : Transmettre bien plus que la technique ; inculquer une **philosophie du service** et des codes comportementaux (ex: gestion des émotions).









**Évaluation et Reconnaissance** : Aligner les systèmes de récompense. Ce que l'entreprise mesure et récompense (mérite, collectif) définit ce qui est **réellement valorisé**.



**Communication et Leadership** : La conduite du changement repose sur la cohérence entre les **discours des leaders** et leurs actes quotidiens (exemplarité).

Type de Culture	Atouts & Caractéristiques	Risques & Signes d'Alerte
 <b>Culture Forte</b>	<p>Cohésion d'équipe, sentiment d'appartenance élevé, engagement fort, identité claire.</p>	
	<p>! Conformisme ("pensée unique"), censure des voix dissidentes, résistance au changement, exclusion des profils différents.</p>	
 <b>Culture Faible</b>	<p>Flexibilité, adaptation individuelle possible, diversité, ouverture aux idées extérieures.</p>	
	<p>! Incohérence, flottement stratégique, manque de repères communs, désengagement, individualisme.</p>	
 <b>Culture Toxique</b>	<p>Aucun atout durable (parfois performance court-terme par la pression).</p>	
	<p>! Peur de parler, favoritisme, humiliations, épuisement normalisé (burn-out), écart majeur entre discours et pratiques.</p>	

Registre	Définition & Portée	Exemple Concret
 <b>Morale</b>	Ensemble de normes collectives définissant le Bien et le Mal. Liée au <b>devoir</b> et aux valeurs universelles ou sociétales. Elle s'impose souvent de l'extérieur.	 Justice et équité au travail : "Il est mal de voler ou de mentir à ses collègues."
 <b>Déontologie</b>	Ensemble des <b>règles et devoirs professionnels</b> spécifiques à un métier. Elle cadre la pratique et fixe les limites du comportement acceptable.	 Code de conduite hôtelier : confidentialité des clients, interdiction d'accepter certains cadeaux.
 <b>Éthique</b>	Pratique du <b>discernement individuel</b> face à une situation complexe. Questionnement personnel pour agir de façon responsable quand la règle ne suffit pas.	 Arbitrage managérial : "Dois-je sanctionner un retard justifié par une urgence familiale ?"



**Performance vs Protection** : Faut-il privilégier les résultats économiques immédiats ou la préservation de la santé physique et mentale des salariés ?



**Individualisation vs Collectif** : Jusqu'où individualiser les récompenses et les carrières sans détruire la coopération et l'esprit d'équipe nécessaire au service ?



**Confidentialité vs Transparence** : Comment gérer des informations sensibles (salaires, restructurations, santé) tout en maintenant un climat de confiance et de vérité ?



**Légal vs Moral** : Comment réagir face à une pratique légalement tolérée (ex: contrats précaires à répétition, coupures horaires) mais moralement contestable ?

*Un défi majeur dans les secteurs à forte flexibilité comme le tourisme.*



”

*"L'intégration volontaire, cohérente et durable de préoccupations sociales, environnementales, économiques et éthiques dans les activités de l'entreprise ainsi que dans ses relations avec ses parties prenantes."*

## Au-delà du profit

L'entreprise ne se pense plus comme une simple machine à profit, mais comme un **acteur social** conscient de son impact global.

## Responsabilité élargie

Elle assume ses effets sur les travailleurs, les clients, les territoires, les communautés locales et l'environnement (parties prenantes).



**Respect des droits des employés** : Garantir la non-discrimination, une rémunération équitable, la santé, la sécurité au travail et le respect absolu de la dignité humaine.



**Développement et bien-être** : Investir dans la formation continue pour l'employabilité, et créer des conditions de travail saines favorisant l'équilibre vie pro/vie perso.



**Diversité et inclusion** : Mettre en œuvre des politiques actives pour l'égalité des chances et l'inclusion de tous les profils (handicap, genre, origines).



**Éthique et gouvernance** : Assurer des pratiques de gestion responsables, transparentes et une stricte conformité aux normes éthiques et légales.



**Implication des parties prenantes** : Favoriser un dialogue social constructif, écouter les représentants du personnel et impliquer les équipes dans les décisions.

” **Définition (TerraChoice, 2010)** : Il s'agit de l'écart manifeste entre l'image « verte » projetée et la réalité des pratiques. Une distorsion entre **le discours marketing** et les actes réels, visant à tromper le consommateur.

📦 **Les formes courantes** : Le greenwashing peut se situer au niveau de l'entreprise (*firm-level*) ou du produit (*product-level*). Il utilise souvent des messages vagues, des **labels douteux** ou des visuels de nature trompeurs.

⚠️ **Risques majeurs** : Au-delà du risque juridique, le greenwashing entraîne une perte de réputation, une érosion de la confiance client et, en interne, un **désengagement des salariés** qui perçoivent l'incohérence.

🔍 **Signaux d'alerte** : Soyez vigilants face aux promesses sans indicateurs chiffrés, aux **projets « vitrines »** déconnectés du cœur de métier, ou à une incohérence sociale interne flagrante.



## Hôtel "Soleil Bleu"

Resort 4 étoiles - 150 chambres

### Contexte & Situation :

La direction lance une campagne marketing agressive sur son engagement "Vert" (zéro plastique, linge réutilisé, produits locaux).

En parallèle, l'hôtel fait face à une crise interne : le turn-over atteint 35%, les plannings sont modifiés la veille pour le lendemain, et l'équipe Housekeeping est en sous-effectif chronique de 20%.

#### ! Points de tension

Décalage flagrant entre la promesse client (luxe éthique) et la réalité sociale des employés (précarité et fatigue).

### 🔍 Analyse guidée

#### 1 Quels types de conflits sont visibles ou latents ?

*Pensez aux conflits de valeurs (marketing vs réalité) et organisationnels (sous-effectif).*

#### 2 Analysez la culture d'entreprise actuelle.

*Distinguez les valeurs déclarées ("Vert") des pratiques réelles (gestion des RH).*

#### 3 Quels dilemmes éthiques pour les managers ?

*Comment motiver une équipe épuisée tout en vendant une image d'excellence ?*

#### 4 Proposez 2 actions GRH alignées avec la RSE.

*Quelles mesures concrètes pour crédibiliser la démarche (droits, bien-être, formation) ?*



## Le conflit est un signal

Il ne faut ni le nier ni le dramatiser, mais le traiter. Un conflit bien géré devient un levier d'amélioration organisationnelle.



## La prévention est structurelle

Elle ne repose pas sur la psychologie, mais sur une organisation claire, des règles transparentes et des managers outillés.



## Culture & Cohérence

La culture d'entreprise se fabrique par des actes quotidiens, pas par des slogans. L'écart entre discours et pratiques est toxique.



## RSE crédible = GRH responsable

L'éthique et la RSE ne sont réelles que si elles se traduisent par le respect, l'équité et le développement des collaborateurs.



## Checklist d'action managériale



Clarifier les rôles et attentes



Écouter activement sans juger



Former aux situations difficiles



Évaluer avec équité et transparence



Aligner le discours et les pratiques

*"La qualité du service client commence par la qualité du climat social interne."*



## 📖 Références Bibliographiques



### Support de cours UIDT

Dr. Papa Elimane FAYE, "GRH 5 La culture d'entreprise et RSE L3", Université Iba Der Thiam de Thiès (2023).



### Greenwashing & RSE

TerraChoice (2010) - "The Sins of Greenwashing". Définitions clés sur les écarts entre discours et pratiques.



### Notions fondamentales

Supports de cours précédents sur la gestion des conflits, la GPEC et le management des organisations touristiques.



## Pour aller plus loin



### Diagnostic personnel

Où situeriez-vous votre organisation (ou vos expériences passées) sur ces thématiques ? Avez-vous identifié des conflits de valeurs ou des pratiques de "façade" ?



### Passer à l'action

Si vous étiez manager dès demain, quelles seraient vos deux actions prioritaires pour prévenir les conflits dans votre équipe ?

