

Document 1

(Pour la préparation du mémoire de master en

PolyManagement)

Thème du mémoire

« La gestion de conflit organisationnel »

Étude de cas « commune urbaine Ahfir et commune
urbaine de Berkane »

Voir mémoire s'il plaît à dieu

Je le publie desque je le finis

- Ma méthode je récolte les idées des différents documents
- Je fais un traitement des données

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en
polymanagement) Le conflit

• **COMMUNICATION**

<http://www.maicotheorie.com/index.htm> (cliques titres 2e colonne)

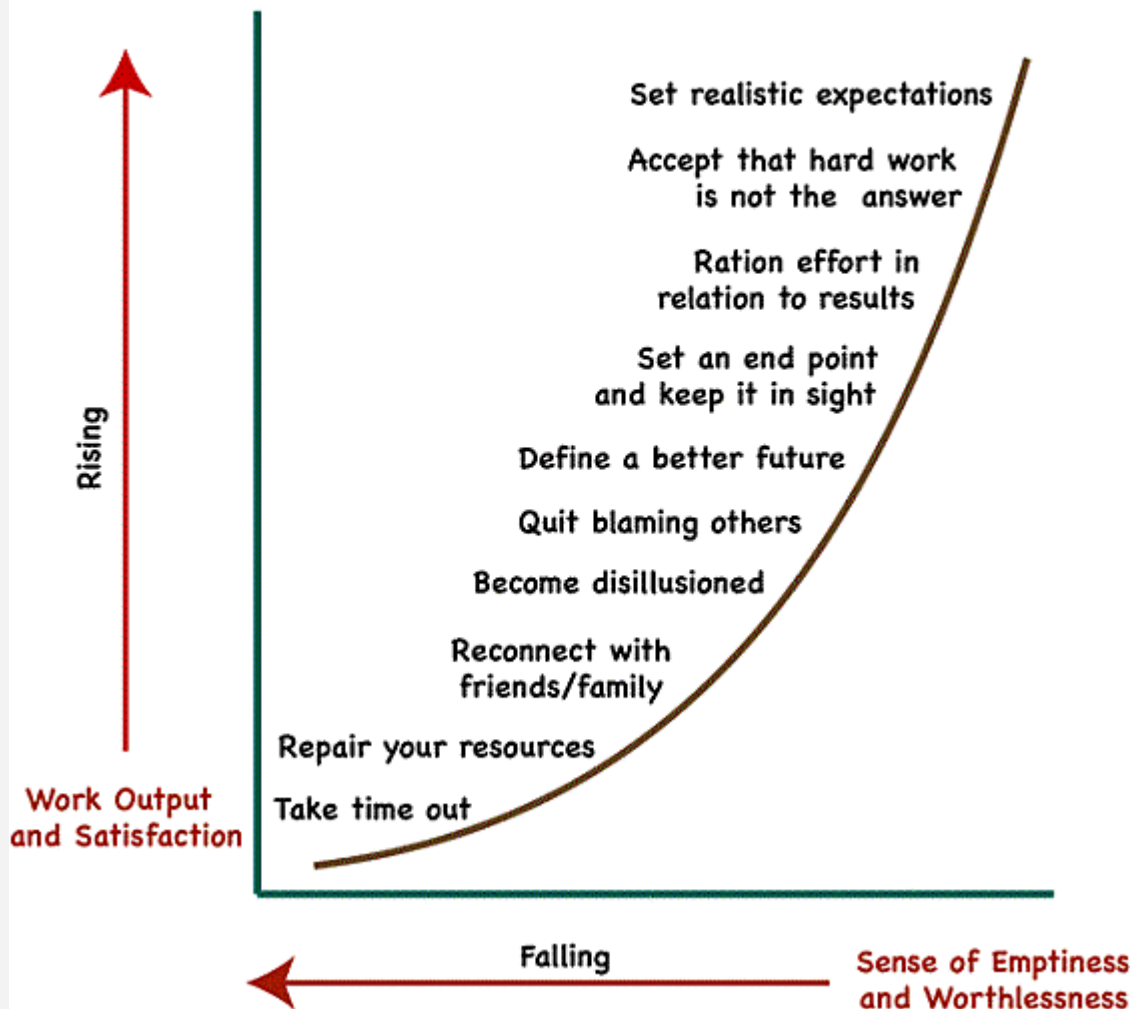
4 Bases de communication <i>retour</i>		
Septembre 2001	<p><u>L'Assertivité</u> 13 pages</p> <p>toute personne concernée par la communication</p>	<p>L'assertivité est le mot par lequel les psy et consultants en communication nomment une attitude dans laquelle il y a en même temps affirmation de soi et respect d'autrui. Cet article décrira les règles qui permettent en même temps d'assurer le respect d'autrui et celui de soi-même, l'affirmation de soi et l'humilité, la capacité à dire, autant que celle à entendre. L'assertivité est l'attitude dans laquelle le partage de points de vue différents devient possible sans conflits.</p>
Novembre 2002	<p><u>La Reformulation</u> 23 pages *</p> <p>Document particulièrement important destiné à toute personne concernée par la communication, dont psy, personnel soignant, travailleurs sociaux...</p>	<p>La reformulation est à la fois une notion très connue et très ignorée, même chez de nombreux professionnels croyant la maîtriser.</p> <p>Alors qu'elle est un fondement de la communication, de l'aide et de la psychothérapie, la reformulation a souvent perdu toute sa substance, pour n'être plus qu'une sorte de</p> <p>Je vous proposerai ici, avec la lecture de cet article, de lui rendre sa juste dimension, sa chaleur humaine et son efficacité.</p> <p>Elle ne peut résulter d'une maîtrise technique, mais d'un état d'esprit longuement abordé dans ce texte. Tous les enjeux verbaux et non verbaux y sont décrits avec nuances et précision.</p>
Juin 2002	<p><u>Le Danger de Convaincre</u> 11 pages</p> <p>toute personne concernée par la communication</p>	<p>Être compris sans porter atteinte à l'intégrité de son interlocuteur.</p> <p>Il est souvent conseillé d'être convaincant. Que ce soit pour trouver un emploi, pour avoir de la promotion, pour vendre si on est commercial ou même pour soigner.</p> <p>Il semble judicieux d'amener autrui à adopter ce qu'on pense, c'est même une croyance moderne... mais elle est nuisible, car convaincre c'est détruire un peu !</p> <p>Convaincre, même pour aider ou rassurer, est maladroit, dangereux et inefficace. Vous découvrirez dans cet article comment partager des points de vue avec efficacité, mais aussi avec respect... Comment être compris sans porter atteinte à l'intégrité de son interlocuteur.</p>
Décembre 2000	<p><u>Éclairer sans produire d'ombre</u></p>	<p>Tout en éclairant, la lumière génère des ombres. Cette loi de la physique, s'applique aussi à la psychologie. Mais en psychologie, curieusement, ces ombres nous éclairent, mettant en lumière ce qui, en nous, attend d'être vu, aimé et accueilli par nous-mêmes. Elles sont comme des passages vers ce qu'il y a de plus précieux en nous et qui attend</p>

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

	Entre conflits et ouverture d'esprit 7 pages	d'être entendu, reconnu! Ces ombres sont en fait une sorte de passage vers nous-mêmes.
Mars 2001	<u>Un quelqu'un en habit de personne</u> 7 pages	Être
novembre 2001	<u>Stress et mieux-être</u> 16 pages	Plus de vie, moins de conflits. Un regard nouveau sur ce qu'est le stress, sur ce qu'il signifie et sur ce qu'on peut en faire. Le stress souligne souvent ce sur quoi, et surtout <i>ceux sur qui, nous avons omis de mettre notre attention.</i> L'attention à soi, l'attention aux autres, la différence entre ce qui est apparent et ce qui est réel dans nos situations quotidiennes. Parcels à des "liens hypertexte" jalonnant notre existence, les sensations de stress sont une invitation à mieux prendre soin de soi et à mieux prendre conscience des autres. Le stress permet "d'ouvrir les fichiers de notre vie" qui nous permettront d'accéder à un réel mieux-être.
Septembre 2000	<u>Liberté et richesse de pensée</u> 7 pages	Être libre des écoles de pensée sans en rejeter aucune. Nécessité d'une pensée structurée mais libre. D

- Dans le graphique suivant vous pouvez voir les étapes conduisant à un syndrome:
- - Attentes trop élevées
- Travailler dur, des résultats médiocres
- Effort accru, aucun résultat
- Manque de vision
- La colère dirigée vers les autres
- Mental et physique d'épuisement
- Cynical
- Les sentiments de désespoir et d'impuissance
- Perte d'espérance en un avenir meilleur
- Collapse




REVERSING THE BURNOUT CURVE



- Et il y a des mesures pour remédier à ce syndrome, ou même changer de direction:
- - Établir des attentes réalistes
- Convenir que le travail dur n'est pas la solution
- Rationaliser les efforts en fonction des résultats que vous obtenez
- une fin et ne pas perdre de vue le voyage
- Construire l'image d'un avenir meilleur
- A cessé d'accuser les autres
- Quitter les illusions
- Renouer avec des amis et la famille

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

- Restaurer les ressources
- Prenez votre temps libre

Zones	Étapes	Comportements-clés
ROUGE 	Évaluez les RISQUES Gérez les ÉMOTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Identifiez les dangers physiques. - Au besoin, informez immédiatement la sécurité. - Identifiez les émotions. - Gardez votre sang-froid et respirez. - Si possible, amenez le client à l'écart. - Laissez le client vider son trop plein d'émotions. - Affichez physiquement votre attention (posture, regard). - Prenez une voix calme et posée. - Au moment approprié, invitez-le à clarifier la situation.
JAUNE 	Clarifiez la SITUATION Présentez la POSITION de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnez afin de connaître la position du client. - Écoutez activement (position, précisions, reformulation). - Mettez l'accent sur les faits. - Expliquez vos arguments. - Évitez les jargons techniques. - Parlez au pluriel (nous). - Soyez solidaire.
VERTE 	Convenez d'une ENTENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Présentez une solution gagnant-gagnant. - Vérifiez la satisfaction du client. - Au besoin, référez le cas à un autre intervenant. - Si nécessaire, convenez d'un suivi.

Agrégation de sciences économiques et sociales

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

Préparations ENS 2006-2007 Fiches de lecture / Les conflits sociaux

Coser (1956) : *The Functions of Social Conflict*

Fiche de lecture réalisée par Pierre de Larminat (ENS Cachan)

COSEER Lewis (1956), *The Functions of Social Conflict*, Toronto, MacMillan.

• Introduction :

Lewis Coser ancre son ouvrage dans une critique de la place faite au conflit dans la sociologie américaine. Après avoir été large dans l'oeuvre de sociologues réformateurs (Thorstein Veblen, Albion Small, William Sumner ; Chicago) qui s'adressaient eux-mêmes à des publics réformateurs, elle est réduite à la portion congrue par des auteurs comme Talcott Parsons, en quête de la réponse au problème hobbesien de l'ordre. Ceux-ci (George Lundberg, Elton Mayo, Lloyd Warner et Kurt Lewin), dont l'audience est désormais constituée de décideurs publics et de bailleurs de fonds pour les recherches académiques, qui cherchent les chemins pour parvenir à la stabilité des systèmes sociaux, s'intéressent aux déterminants irrationnels du comportement, délaissant aux économistes l'étude des conflits d'intérêts pour privilégier le conflit dysfonctionnel, analogue à une maladie sociale. À rebours de ses contemporains, Coser cherche à montrer, à la lecture de Simmel, que le conflit est nécessaire et fonctionnel au même titre que la coopération. Il liste à cette fin 16 propositions extraites de Simmel (*Conflict*, 1955), qu'il commente une à une et dont il propose la reformulation après qu'il en a explicité les tenants et aboutissants ainsi qu'opéré des distinctions parfois omises par Simmel. Je ne cherche pas tant à rendre le développement de l'ouvrage que la thèse et les principes qui la fondent. Elle peut être reformulée ainsi : (i) Contrairement à une croyance répandue, le conflit n'est pas fondamentalement dysfonctionnel et il est possible de citer bien des cas où il tient une fonction positive sur les relations sociales (maintien et assainissement de celles-ci). (ii) Il s'agit en effet d'un ingrédient essentiel des relations sociales (iii) dont le caractère fonctionnel ou dysfonctionnel pour les systèmes sociaux auprès desquels il se manifeste dépend de leurs structures. Le conflit n'est pas fondamentalement dysfonctionnel : il a des fonctions positives

• Caractérisation du conflit

Le conflit est une interaction qui manifeste ouvertement un antagonisme dans une relation sociale. Il ne faut pas le confondre avec des sentiments d'hostilité ou avec des antagonismes latents. Il s'agit d'un fait social qui, comme les autres, s'explique dans la dynamique d'une interaction et ne peut être ramené à des pulsions ou des tendances hostiles dont l'étude serait déléguée à la psychologie.

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

Mots clés : Le conflit- interaction- antagonisme- relation sociale- sentiments d'hostilité- antagonismes latents- dynamique d'une interaction- fait sociale

Synthèse :

- **def :** Le conflit est une interaction, un antagonisme dans une relation sociale.
- **différence :** il ya une différence entre conflit et d'hostilité d'une part et antagonismes latents d'autre part.
- **conséquence :** la dynamique d'une interaction peut ramener à des pulsions et des tendances hostiles.

• **2. Fonctions positives du conflit :**

Signification de la fonctionnalité : Un phénomène dont la fonctionnellement positif est un phénomène qui permet l'existence (genèse et maintien) de relations sociales au sein d'un système. Un phénomène dysfonctionnel favorise donc la rupture des relations. Le conflit oppose des personnes ou des groupes : Par là, il établit les frontières entre les groupes au sein d'une société ; il distingue les systèmes sociaux.

Cette idée rejoint

- **Karl Marx et George Sorel :** il n'y a de classe que si les individus sont unis par une lutte contre un groupe extérieur, sans quoi ils sont en compétition les uns avec les autres.

Agrégation de sciences économiques et sociales / Préparations ENS 2006-2007 2

- **Le conflit affermit les liens dans de nombreuses relations sociales :**

Il accroît parfois la cohésion entre les sous-groupes d'un groupe en conflit avec l'extérieur, au point qu'un groupe peut avoir intérêt à l'apparition d'un ennemi extérieur pour resserrer les liens entre ses sous-groupes.

- Il établit au moins une forme de relation entre les adversaires alors que ceux-ci s'ignoraient auparavant (Rome impériale, colonialisme).

Il suppose un certain degré de consensus entre les adversaires, au moins sur le fait qu'ils maintiennent une relation (conflictuelle) alors qu'ils pourraient y mettre fin. A terme, il est même producteur de consensus sur le

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

comportement à adopter dans une telle relation : production du droit, et des structures institutionnelles pour le faire appliquer.

Il conduit ceux qui ont un intérêt commun à s'allier contre l'ennemi qui le menace ; il établit ainsi une relation entre les alliés.

Le conflit assainit les relations : Son irruption décharge une relation sociale des tensions qui émergent nécessairement entre les participants à la relation et qui s'étaient accumulées. Il préserve ainsi le groupe contre la dissolution qu'entraînerait le retrait de ceux des participants devenus incapables de supporter le degré de frustration engendré par une relation d'hostilité. En cela, le conflit s'apparente aux *Ventilsitten*, ces institutions de régulation de la pression exercée sur les individus par les tensions émergées de la relation sociale (Le théâtre cathartique, le match de boxe, les parentés à plaisanterie). Il importe ici de distinguer le conflit réaliste du conflit irréaliste. Seul le premier se distingue des *Ventilsitten* dans la mesure où il agit sur l'objet qui est source de tension alors que les *Ventilsitten* ou le conflit irréaliste ne permettent qu'une décharge passagère de l'agressivité sur un objet de substitution.

Conflit réaliste : Provoqué par la frustration de demandes spécifiques au sein de la relation. Les participants sont dirigés par l'attente de gains et s'adressent à ce qu'ils présumant être à l'origine de la frustration. Il existe des alternatives fonctionnelles quant aux moyens. Une action conflictuelle réaliste est un moyen pour obtenir des résultats. L'émergence du conflit réaliste est donc moins probable quand existent des moyens alternatifs à l'obtention du résultat. Par exemple, pour obtenir une augmentation, les salariés peuvent faire la grève, séquestrer le patron, marchander, négocier, débrayer, etc. Le conflit réaliste est typique des conflits dans les relations internationales : il y a certes des frustrations nationales qui cherchent à s'exprimer, mais elles sont négligeables en balance avec la recherche de ressources rares de pouvoir, qui expliquent la formation des alliances et des antagonismes.

Mots clés : la fonctionnalité- Un phénomène fonctionnellement positif- genèse et maintien)-Un phénomène dysfonctionnel- la rupture des relations- La cohésion entre les sous-groupes

Synthèse :

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

- **Conflit instabiliste** : N'est pas provoqué par des fins rivales, mais parce que certains des participants ont besoin de relâcher la tension. Il ne s'agit pas d'obtenir un résultat spécifique mais la satisfaction vient de l'acte agressif, lui-même : il existe des alternatives fonctionnelles quant aux objets. Lorsqu'un employé agresse son patron comme figure substitutive du père, ç'aurait pu être un policier ou un agent de maîtrise.

- **Le conflit équilibré** :

Les répulsions réciproques maintiennent un système social en équilibrant les sous-groupes les uns par rapport aux autres. Le tissu social se voit renforcé, lorsqu'une société est traversée de part en part par de multiples lignes de front entre les groupes qui la composent, si celles-ci ne sont pas superposées mais qu'elles se neutralisent les unes les autres. Si la balance des pouvoirs (chance d'influencer le comportement d'autrui dans une direction souhaitée) est connue, les participants à une relation sociale chargée d'antagonisme n'entrent pas en conflit. Paradoxalement, seul le conflit donne une mesure certaine de cette balance (à l'exception du pouvoir financier qui peut être connu certainement hors d'une épreuve conflictuelle.). Ces fonctions montrent que, loin d'être systématiquement dysfonctionnel, le conflit a maintes occasions d'assurer la pérennité des relations sociales. Le conflit se révèle parfois éminemment sociatif.

Agrégation de sciences économiques et sociales / Préparations ENS 2006-2007 3

II. Le conflit est une composante essentielle des relations sociales

1. Le conflit émerge structurellement de toute relation sociale

- **a) Rareté des biens sociaux** : compétition structurelle et frustration Les biens sociaux sont rares (statut, pouvoir, ressources). Leur recherche entraîne une compétition structurelle dont le résultat est une frustration pour ceux qui se voient exclus de leur possession. Cette frustration conduit à l'émergence de sentiments d'hostilité et donc de tension au sein de toute relation sociale. La distinction entre les biens convoités et les conséquences psychologiques de la frustration est au fondement de la dichotomie qui oppose les conflits réalistes aux conflits irréalistes. Ces derniers proviennent de l'adhésion à des valeurs

conflictuelles, à des frustrations tirant leur origine dans le procès de socialisation et des obligations de rôle.

➤ 6. Quel que soit le degré d'engagement de la relation

Coser distingue les relations qui demandent un engagement total de la personnalité et celles qui ne demandent qu'un engagement périphérique de celle-ci. L'émergence de conflits est un phénomène normal de chaque type de relations.

(i) Toute relation intime :

Est construite certes sur des tendances convergentes mais aussi sur des tendances divergentes (Cf. concept freudien d'ambivalence) nées des frottements qui ont lieu au cours de l'interaction.

(ii) Une relation secondaire :

Est traversée des conflits liés aux intérêts divergents des membres qui participent à d'autres groupes. Le conflit n'est pas l'indicateur d'instabilité que l'on croit, car il n'appartient qu'aux caractères manifestes de la relation, dont la réalité latente est masquée par l'absence de conflits. La fréquence des conflits indique le haut degré d'explicitation sur lequel sont construites les relations.

• 2. Le conflit est un mode de réalisation d'une relation sociale :

Les sentiments d'hostilité doivent être distingués du comportement conflictuel. À la différence des premiers, le conflit est une forme d'interaction, c'est-à-dire une inscription d'une relation sociale dans des actes. Il est susceptible de changer les termes de la relation alors que les sentiments d'hostilité non. Le conflit n'est pas seulement un accident des relations sociales qui serait associé à une crise décisive dans l'allocation des biens sociaux entre les groupes et les personnes ou à la décharge des tensions accumulées par le système social. Il s'agit aussi d'une manière d'établir des relations.- L'existence d'un conflit participe à la création d'acteurs antagonistes, lorsque la partie engagée dans un conflit a intérêt à trouver un ennemi qui se batte sur le même niveau d'action qu'elle, c'est-à-dire de force organisationnelle à peu près égale (normes communes, éventail d'armes conventionnelles).

- Simmel : donne l'exemple des conflits du travail dans lesquels les syndicats ou les coalitions patronales participent à la constitution d'un adversaire avec qui traiter.
- Coser y ajoute celui des armées régulières opposées à des guérillas. - Un groupe conflictuel ne voit son existence garantie que par l'existence d'adversaires, sans quoi il perd sa raison d'être et sa cohérence interne s'affaiblit. Il s'engage alors dans la quête d'adversaires préalablement constitués (Passer à un nouvel adversaire après avoir vaincu le précédent), fantasmés ou provoqués (Désigner un groupe comme agressif, ce qui le provoque à son tour à répondre à la menace.). C'est en rapport avec sa puissance créatrice de relations sociales qu'il faut comprendre l'institutionnalisation du conflit :
- en prenant des formes institutionnalisées, le conflit facilite la mise en relation des membres du système social. Il exprime également ainsi la nature de ces relations. En opérant une dichotomie entre les conflits réalistes et irréalistes,
- Coser : redonne la possibilité de mener une sociologie du conflit qui ne soit pas inféodée à des perspectives économicités ou à des approches qui relèguent la signification du conflit à ses aspects purement psychologiques. En effet, le conflit est un phénomène structurel, dont les déterminants et les conséquences s'inscrivent dans le fonctionnement même des relations sociales. Agrégation de sciences économiques et sociales / Préparations ENS 2006-2007 4

• III. Le caractère dysfonctionnel du conflit n'est pas intrinsèque mais il est le produit d'une réaction structurelle

- 1-Conséquences fonctionnelles du conflit interne selon la structure du groupe Type sectaire Type ecclésial Ces groupes demandent un engagement personnel total (close relations). Ces groupes demandent un

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

engagement personnel périphérique. Cela correspond à un degré de consensus élevé pour former la base de la relation. La relation est formée sur une base à degré de consensus faible [single-issue]. Faible tolérance envers la divergence (radicalisme). Le conflit atteint plus fréquemment (c'est mécanique) la base consensuelle (

- Exp : Dans un mariage : désir ou non d'avoir des enfants
Au lieu de rester superficiel

- Exp : (Projets de vacances et dépenses familiales).

- Tolérance envers la divergence élevée (libéralisme).
La base numérique absolue est plus faible

5. Exp (du fait de la tendance à l'exclusion hors du groupe et de la réticence à l'admission).

Base numérique relativement élevée.

- Rareté des conflits : Devant les risques de rupture qu'ils impliquent, les conflits sont refoulés.

- Multiplication des conflits :

La tolérance étant plus importante, l'expression des frustrations n'est pas découragée.

Tendance à l'irréalisme des conflits : ou D'origine réaliste non, ils se mâtinent d'irréalisme¹.

Tendance au réalisme : La fréquence des conflits les décharge de toute agressivité. Violence importante du conflit interne

- 2- et à l'engagement passionné est accrue :
- (i) Raison structurelle interne : Refoulés, les conflits internes superficiels laissent s'accumuler les tensions au sein du groupe jusqu'à la violente décharge.
- (ii) Raison combinant la structure des relations avec l'extérieur et la réponse structurelle interne au conflit externe : le groupe a besoin d'un engagement interne plus important.
- Violence réduite du conflit interne :
 - (i) Multiples conflits à faible animosité (l'importance de l'engagement personnel est faible et l'accumulation d'agressivité n'a pas eu lieu).

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

- (ii) (ii) Tolérant, le groupe ne tire pas sa cohérence d'un besoin d'opposition. Instabilité du système autour d'un clivage fondamental. Stabilité du système sur une superposition de lignes de front

3. Forme affinitaire du conflit :

Conflits internes rares mais critiques, avec une tendance forte à la rupture des relations (exclusion des membres à tendances divergentes ou éclatement du système). Forme affinitaire du conflit : Conflits fréquents mais anodins, avec renforcement des liens dû à l'équilibrage relatif des conflits Parti communiste, sectes religieuses Rotary, chambre de commerce.

2. Conséquences fonctionnelles du conflit externe selon la structure du groupe :

a. Différenciation fonctionnelle et cohésion sociale

Le conflit extérieur influence la différenciation technique et la cohésion interne (=union des volontés derrière l'autorité). L'effet total dépend du consensus et de la structure initiaux. Cohésion interne initiale de niveau au moins satisfaisant :

1- Le rôle du médiateur est de purifier le conflit de son irréalisme

Afin que les parties résolvent le problème qui est à la source des tensions. Par opposition, le rôle de la propagande est d'introduire des énergies agressives dans la mobilisation.

- Simmel « Il est utile de haïr l'ennemi » (Simmel) : armées de Conscrits vs. Mercenaires.

2- Pas dysfonctionnelle en soi :

Conflit intense et loyauté au groupe sont deux faces de la même relation.

3 - Si le conflit de classe ne s'est pas déclaré violemment aux USA

La raison en est que les ouvriers appartiennent à divers groupes ethniques, religieux et politiques dont les frontières ne sont pas superposées ; avec une neutralisation réciproque des conflits. Les individus n'y sont pas engagés avec toute leur personnalité et chacun de ces conflits ne remet pas à lui seul en question le consensus fondamental. Agrégation de sciences économiques et sociales / Préparations ENS 2006-2007 5

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

- En cas de conflit non guerrier :

L'accroissement de la cohésion interne en cas de conflit extérieur

- (i) prend la forme du despotisme (=contrôle autocratique, absolu et irresponsable) lorsque la cohésion initiale est faible
- ii) ou d'une réaffirmation du système des valeurs communes, contre le défi posé par « groupe de référence négatif » (Secte qui lutte contre le monde des damnés et dont chacun des membres exerce le contrôle sur les autres).

-En cas de conflit guerrier :

Différenciation technique et centralisation/subordination.

a) Cohésion interne initiale insatisfaisante : risque d'anomie.

b. Réduction de la flexibilité interne et adaptation au conflit extérieur :

-Diminution générale de la flexibilité interne :

Les groupes engagés dans des conflits externes continuels sont moins aptes à tolérer la dissension interne que ceux engagés dans des conflits sporadiques, car ils ont besoin de l'engagement total de tous leurs membres contre l'ennemi extérieur.

Réaction des deux types de groupes au conflit externe :

Type sectaire Type ecclésial *Ecclesia pura*. Manifestation visible de la communion des saints d'où sont exclus les damnés :

exclusive. Administratrice de la grâce : inclusive. Rigidité. Flexibilité. Elasticité structurelle. Scissions et défections (Mencheviks vs. Bolcheviks). Brouillage des frontières et dissolution dans l'environnement. Lutte continue. Lutte occasionnelle. Conflits externes irréalistes Conflits externes réalistes. Conflits externes aigus. Conflits externes d'importance mineure. Trois figures du dissensus interne :

- Renégat : Dans un groupe proche, il menace l'unité, d'autant plus fortement qu'en plus de combattre son ancien groupe, il est attaché par une loyauté plus forte à son nouveau groupe et persuade celui-ci de la justesse de sa cause.
- Hérétique : Concurrence le groupe sur le terrain même de la poursuite des buts en proposant une alternative de moyens là où le groupe ne veut pas qu'existe une alternative. Il ne combat pas le groupe mais cherche à l'affaiblir en lui retirant d'autres membres. Pire que le renégat car, sans

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

être un adversaire déclaré, l'hérétique prétend garder le consensus. Le groupe de combat s'engage dans une purification sans cesse renouvelée pour maintenir très vaste la base sur laquelle le consensus doit être maintenu. Objecteurs : Dans une secte, il est pire encore que l'hérétique, il prétend être encore dans le groupe, portant ainsi la confusion à son comble. La secte ne voit dans l'objecteur qu'un possible renégat alors que l'Eglise lui offre une possibilité d'expression dans la structure.

• TYPES ET CAUSES DE CONFLITS | 07 AVRIL 2006

Les types et les causes de conflits interpersonnels

Les personnes rencontrées ont procédé elles-mêmes à une classification des conflits en trois grandes catégories :

- conflits structurels ou relationnels,
- conflits liés au statut, au rôle, à la fonction, par rapport aux conflits de personnes,
- conflits de compétences/incompétences et conflits de territoires.
- En ce qui nous concerne, nous avons opté pour deux grandes catégories de conflits :

- les conflits avec la hiérarchie,
- les conflits avec les pairs.

- la classification nous semble intéressante pour montrer le caractère permanent du conflit, qu'il soit orienté vers son supérieur hiérarchique, son collaborateur ou un collègue de même niveau hiérarchique.

Sans entrer dans les détails de l'enquête, signalons que les conflits qui reviennent le plus souvent, que ce soit avec la hiérarchie ou avec les collègues, et dans l'ordre de fréquence, sont :

1. les conflits d'intérêts ou de besoin, c'est-à-dire tout ce qui est en rapport avec le salaire, l'avancement, les congés ou les autorisations d'absence. Avec la même fréquence, nous trouvons les conflits de valeurs : manque de respect ou de considération, non-respect de la règle ou de la réglementation, fautes professionnelles ;
2. les conflits liés à l'exercice du pouvoir et de l'autorité ;

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

3. les problèmes de territoire et de frontière, de cohabitation ;
4. les objectifs et choix stratégiques divergents ainsi que les rivalités de compétences.

c. D'autres facteurs

Structure des relations extra-groupales :

L'interdépendance des groupes et des individus a un effet protecteur contre la rupture radicale, mais pas sur les différences d'intérêts qui conduisent au conflit.

Engagement individuel ou représentatif du groupe :

Le rôle de représentant du groupe intensifie l'engagement individuel par un double mouvement d'extension de la personnalité dans le groupe, qui fait de toute menace sur le groupe une menace sur la personnalité propre :

- Introjection des buts et du pouvoir du groupe.

- Projection de soi dans le groupe.

Objectification du conflit :

Dans une société où l'intérêt individuel n'est pas totalement légitime, l'engagement voit sa respectabilité accrue lorsqu'il sert une cause collective. L'objectification du conflit sert ainsi l'intensification du conflit parce qu'elle témoigne de ce que l'engagement sert un but collectif qui transcende les intérêts individuels.

4 Ce qui implique qu'indépendance et closeness sont ne sont pas identiques : les conflits intenses dans des closer relations sont plus susceptibles de rompre la base consensuelle Agrégation de sciences économiques et sociales / Préparations ENS 2006-2007 6 ⇒ Le rôle de l'idéologie et des intellectuels est prégnant, dans les sociétés européennes marquées par la féodalité,

pour la prise de conscience de soi de la classe, en transformant les conflits d'intérêts individuels en système théorique et idéologique Mais le syndicalisme américain apolitique se méfie du marxisme comme de tous les intellectuels. L'objectification influence la relation entre les parties en conflit, qui se refusent

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

aux attaques personnelles. Effet des anticipations à propos de la forme de conflit attendue sur l'adaptation préventive des structures. Effet réciproque de la forme des structures sur l'intensité attendue ou actuelle du conflit. Une fois la structure du groupe définie par l'anticipation du type de conflit, la réaction contre les dissensions internes est déjà définie.

• Conclusion

Le caractère dysfonctionnel ou non du conflit dépend des structures sociales qu'il rencontre. Il naît de contradictions structurelles qui favorisent son émergence occasionnelle ou continue, sur un mode réaliste ou irréaliste et qui déterminent aussi forme qu'il prend. L'effet, associatif ou dissociatif, mais aussi différenciateur, qu'il exerce sur la relation et ses structures, dépend des propriétés structurelles initiales de celle-ci et qui ont présidé à l'émergence du conflit.

Les types et les causes de conflits interpersonnels

- les personnes rencontrées ont procédé elles-mêmes à une classification des conflits en trois grandes catégories :

- 1/ conflits structurels ou relationnels,

- 2/ conflits liés au statut, au rôle, à la fonction, par rapport aux conflits de personnes,

- conflits de compétences/incompétences et conflits de territoires.

- En ce qui nous concerne, nous avons opté pour deux grandes

catégories de conflits :

- les conflits avec la hiérarchie,

- les conflits avec les pairs.

Cette classification nous semble intéressante pour montrer le caractère permanent du conflit, qu'il soit orienté vers son supérieur hiérarchique, son collaborateur ou un collègue de même niveau hiérarchique.

Sans entrer dans les détails de l'enquête, signalons que les conflits qui reviennent le plus souvent, que ce soit avec la hiérarchie ou avec les collègues, et dans l'ordre de fréquence, sont :

1. les conflits d'intérêts ou de besoin :

Les conflits d'intérêts / c'est-à-dire tout ce qui est en rapport avec le salaire, l'avancement, les congés ou les autorisations d'absence. Avec la même fréquence, nous trouvons

Les conflits de valeurs : manque considération, non de respect ou de -respect de la règle ou de la réglementation, fautes professionnelles ;

2. les conflits liés à l'exercice du pouvoir et de l'autorité ;
3. les problèmes de territoire et de frontière, de cohabitation ;
4. les objectifs et choix stratégiques divergents ainsi que les rivalités de compétences.

Document 2

Prévenir et gérer un conflit collectif

- 1 Déterminer les revendications des salariés
- 2 L'exercice du droit de grève
- 3 Les conséquences de la grève
- 4 Le règlement du conflit
 -
 - 4.1 Le règlement judiciaire
 -
 - 4.2 Le règlement amiable

+ Le conflit collectif :

Porte sur un litige ou une revendication mettant en jeu un intérêt collectif de l'établissement ou de toute une profession. Les salariés ont des revendications,

- comment les faire connaître et quels sont les moyens d'action à leur disposition ? L'exercice du droit de grève : un droit nécessitant une organisation précise.
- Comment négocier et sortir du conflit ?
- Qu'est-ce que le règlement judiciaire et quand intervient-il ?

+ Le conflit individuel :

Le conflit collectif se définit par plusieurs éléments qui le distinguent totalement du conflit individuel. Cette distinction porte tant sur la définition des éléments constituant le conflit que sur le règlement de ce conflit.

Le conflit collectif émane, à l'inverse du conflit individuel, de groupements organisés ou non. En d'autres termes, le conflit peut provenir d'un groupe de personnes organisé à l'instar des syndicats ou d'un groupe de personnes non organisé comme le groupement ponctuel de salariés de l'entreprise. Cela nous amènera à étudier le cas de l'action individuelle du salarié d'une entreprise dans le cadre d'une grève.

À la différence du conflit individuel qui ne concerne qu'un seul salarié à la fois, le conflit collectif porte sur un litige ou une revendication mettant en jeu un intérêt collectif et commun à un groupe ou la totalité des salariés de l'entreprise, voire à la totalité des salariés d'un secteur économique ; nous pouvons prendre en exemple le cas des revendications des instituteurs.

De plus, le conflit collectif se distingue du conflit individuel par son mode de règlement. En effet, le conflit individuel relève de la juridiction prud'homale alors que le conflit collectif relève d'une procédure bien particulière qui est le règlement amiable.

- La grève ou le lock-out

En général, le conflit collectif se traduit, sauf si les salariés obtiennent rapidement satisfaction, par la grève ou le lock-out. La grève, qui est devenue un droit constitutionnel, est peu réglementée par le Code du travail.

La jurisprudence abondante en a précisé les conditions d'exercice afin d'éviter les abus tant au niveau des conséquences vis-à-vis de l'employeur qu'au niveau des débordements de la part des salariés.

- 1 - Déterminer les revendications des salariés

L'exercice normal du droit de grève

Il implique l'existence de revendications ayant un caractère professionnel et surtout que l'employeur en ait eu connaissance au préalable.

1 - Revendications professionnelles

- Le caractère professionnel
- Les mouvements d'arrêt de travail déclenchés pour un motif autre que professionnel...

DOCUMENT 3

COMMUNICATION

<http://www.maieurothese.com/index.htm> (cliquer titres 2e colonne)

4 Bases de communication [retour](#)

Septembre 2001	<u>L'Assertivité</u> 13 pages toute personne concernée par la communication	<p>L'<u>assertivité</u> est le mot par lequel les psy et consultants en communication nomment une attitude dans laquelle il y a en même temps <u>affirmation de soi</u> et <u>respect d'autrui</u>. Cet article décrira les règles qui <u>permettent en même temps d'assurer le respect d'autrui et celui de soi-même, l'affirmation de soi et l'humilité, la capacité à dire, autant que celle à entendre.</u></p> <p><u>L'assertivité est l'attitude dans laquelle le partage de points de vue différents devient possible sans conflits.</u></p>
Novembre 2002	<u>La Reformulation</u> 23 pages * Document particulièrement important destiné à toute personne concernée par la communication, dont psy, personnel soignant, travailleurs sociaux...	<p>La reformulation est à la fois une notion très connue et très ignorée, même chez de nombreux professionnels croyant la maîtriser.</p> <p>Alors qu'elle est un fondement de la communication, de l'aide et de la psychothérapie, la reformulation a souvent perdu toute sa substance, pour n'être plus qu'une sorte de</p> <p>Je vous proposerai ici, avec la lecture de cet article, de lui rendre sa juste dimension, sa <u>chaleur humaine</u> et son <u>efficacité.</u></p> <p>Elle ne peut résulter <u>d'une maîtrise technique</u>, mais d'un état <u>d'esprit longuement abordé dans ce texte.</u> Tous les enjeux verbaux et non verbaux y sont décrits avec nuances et précision.</p>
	<u>Le Danger</u>	Être compris sans porter atteinte à <u>l'intégrité de son</u>

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

<p>Juin 2002</p>	<p><u>de Convaincre</u> 17 pages toute personne concernée par la communication</p>	<p>interlocuteurs. Il est souvent <u>conseillé d'être convaincant</u>. Que ce soit pour <u>trouver un emploi</u>, pour avoir de <u>la promotion</u>, pour vendre si on est commercial ou même pour soigner. Il semble judicieux d'amener autrui à adopter ce qu'on pense, c'est même une croyance moderne... mais elle est nuisible, car convaincre c'est détruire un peu ! Convaincre, même pour aider ou rassurer, est maladroit, dangereux et inefficace. Vous découvrirez dans cet article comment partager des points de vue avec efficacité, mais aussi avec respect... Comment être compris sans porter atteinte à l'intégrité de son interlocuteur.</p>
<p>Décembre 2000</p>	<p><u>Éclairer sans produire d'ombre</u> Entre conflits et ouverture d'esprit 7 pages</p>	<p>Tout en éclairant, la lumière génère des ombres. Cette loi de la physique, s'applique aussi à la psychologie. Mais en psychologie, curieusement, ces ombres nous éclairent, mettant en lumière ce qui, en nous, attend d'être vu, aimé et accueilli par nous-mêmes. Elles sont comme des passages vers ce qu'il y a de plus précieux en nous et qui attend d'être entendu, reconnu! Ces ombres sont en fait une sorte de passage vers nous-mêmes.</p>
<p>Mars 2001</p>	<p><u>Un quelqu'un en habit de personne</u> 7 pages</p>	<p>Être</p>
<p>novembre 2001</p>	<p><u>Stress et mieux- être</u> 16 pages</p>	<p><u>Plus de vie, moins de conflits</u>. Un regard nouveau sur ce qu'est le stress, sur ce qu'il signifie et sur ce qu'on peut en faire. Le stress souligne souvent ce sur quoi, et surtout <u>ceux sur qui, nous avons omis de mettre notre attention</u>. L'attention à soi, l'attention aux autres, la différence entre ce qui est apparent et ce qui est réel dans nos situations quotidiennes. Pareils à des "liens hypertexte" jalonnant notre existence, le</p>

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

		sensations de stress sont une invitation à mieux prendre soin de soi et à mieux prendre conscience des autres. Le stress permet "d'ouvrir les fichiers de notre vie" qui nous permettront d'accéder à un réel mieux-être.
Septembre 2000	<u>Liberté et richesse de pensée</u> 7 pages	Être libre des écoles de pensée sans en rejeter aucune. Nécessité d'une pensée structurée mais libre. D

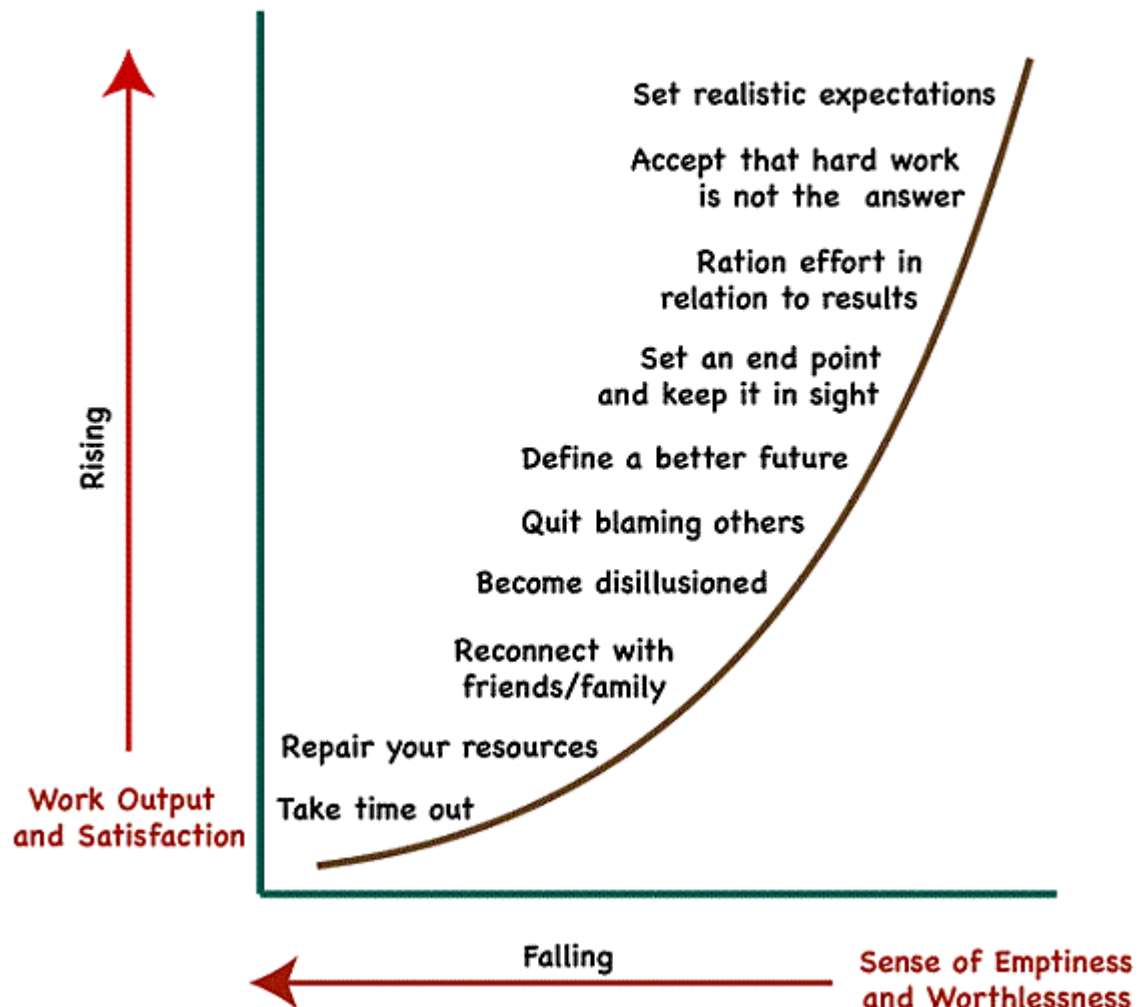
Dans le graphique suivant vous pouvez voir

les étapes conduisant à un syndrome:

- Attentes trop élevées
- Travailler dur, des résultats médiocres
- Effort accru, aucun résultat
- Manque de vision
- La colère dirigée vers les autres
- Mental et physique d'épuisement
- Cynical
- Les sentiments de désespoir et d'impuissance
- Perte d'espérance en un avenir meilleur
- Collapse

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en
polymanagement) Le conflit




REVERSING THE BURNOUT CURVE



Et il y a des mesures pour remédier à ce syndrome, ou même changer de direction:

- Établir des attentes réalistes
- Convenir que le travail dur n'est pas la solution
- Rationaliser les efforts en fonction des résultats que vous obtenez
- une fin et ne pas perdre de vue le voyage
- Construire l'image d'un avenir meilleur
- A cessé d'accuser les autres
- Quitter les illusions
- Renouer avec des amis et la famille
- Restaurer les ressources
- Prenez votre temps libre

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

Zones	Étapes	Comportements-clés
ROUGE 	Évaluez les RISQUES Gérez les ÉMOTIONS	- Identifiez les dangers physiques. - Au besoin, informez immédiatement la sécurité. - Identifiez les émotions. - Gardez votre sang-froid et respirez. - Si possible, amenez le client à l'écart. - Laissez le client vider son trop plein d'émotions. - Affichez physiquement votre attention (posture, regard). - Prenez une voix calme et posée. - Au moment approprié, invitez-le à clarifier la situation.
JAUNE 	Clarifiez la SITUATION Présentez la POSITION de l'entreprise	- Questionnez afin de connaître la position du client. - Écoutez activement (position, précisions, reformulation). - Mettez l'accent sur les faits. - Expliquez vos arguments. - Évitez les jargons techniques. - Parlez au pluriel (nous). - Soyez solidaire.
VERTE 	Convenez d'une ENTENTE	- Présentez une solution gagnant-gagnant. - Vérifiez la satisfaction du client. - Au besoin, référez le cas à un autre intervenant. - Si nécessaire, convenez d'un suivi.

Le problème

Le passage à l'approche didactique

La discussion circonstancielle

La discussion émotionnelle

La discussion identitaire

Engagez une discussion didactique

Toutes les " discussions difficiles " présentent une structure commune.

- Les auteurs expliquent que chaque conversation difficile est vraiment constituée de trois conversations différentes
 - la conversation « Ce qui s'est produit »,
 - la conversation « Sentiments »
 - et la conversation « Identité ».

1) la discussion circonstancielle

- , « Ce qui s'est produit » traite des faits sans blâmer ou deviner les intentions des autres (vérifier ce qui s'est passé ou devrait se passer) Il est très rare que la

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

compréhension seule des faits règle la situation.

2) la discussion émotionnelle :

- les sentiments sont souvent au centre d'une situation difficile. (je me sens..)
) La conversation « Sentiments » aide à éclaircir les complexités de nos émotions, tout en diffusant les effets négatifs.

Quelles sont les Emotions en jeu ? D'où l'importance de gérer les Emotions.

3) La Discussion Identitaire :

- la conversation « Identité » examine comment l'événement interagit avec notre identité. Elle nous aide à voir comment la perception que nous avons de nous-mêmes peut affecter la position que nous prenons.

Quelles seront les répercussions sur notre image et sur notre ESTIME de nous-mêmes ?

Exemple : vous demandez une augmentation.

- Que se passera-t'il si on vous la refuse ? Cela affectera-t'il votre image d'employé compétent ?

À vos yeux, existe-t'il un enjeu qui dépasse le sujet apparent du débat ?

Les " discussions difficiles " ne reposent presque jamais sur des faits, mais sur des perceptions, des interprétations ou des valeurs conflictuelles.

la manière dont j'interprète ses intentions, agira sur ce que je pense de lui et sur la suite de la discussion. les intentions sont invisibles : nous les déduisons des comportements. la plupart des affrontements verbaux, se concentrent sur la désignation de la personne fautive... et toute notre énergie s'investit dans notre défense. Souvent le résultat provient d'actes commis ou omis par les 2 parties.

le débat sur les fautes empêche de réfléchir à l'enchaînement des faits et à la façon d'en sortir.

Nous comprenons, parfois, que nous n'avons plus de message à faire passer, mais des renseignements à partager et des questions à poser:

- appréhender ce qui s'est passé de son point de vue,
- expliquer votre version des faits,
- partager et comprendre des émotions,

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

- étudier ensemble, un moyen de gérer cette difficulté à l'avenir.

Remettre la conversation sur les rails, lorsqu'elle dérive.

Par ailleurs, les gens ne modifient presque jamais leur COMPORTEMENT, avant de se sentir d'abord COMPRIS.

Nos Histoires ont une Origine....

Dans les " discussions difficiles ", nous nous contentons trop souvent de n'échanger que des CONCLUSIONS, sans remonter au véritable lieu de l'ACTION ce qui a façonné le monde tel que nous le voyons ?

- nous ne disposons pas des mêmes informations

- nos interprétations diffèrent

- nos expériences passées se transforment souvent en PRINCIPES.

- nos CONCLUSIONS reflètent nos intérêts.

Passer de la certitude à la curiosité: " je me demande quelle est l'information qui me manque et dont il dispose ? "

Accepter les 2 Versions (attitude de conciliation).

Pour progresser: comprenez d'abord qui vous êtes.

Ne pensez pas toujours que l'Autre " l'a fait exprès ":

distinguez l'INTENTION de l'IMPACT.

Nous jugeons souvent les intentions de l'Autre, en fonction des répercussions de ses actions sur nous.

Mais les bonnes intentions, ne corrigent pas un mauvais impact.

Notre Conclusion n'est souvent qu'une SUPPOSITION.

D'où vous vient cette opinion ?

Sur quoi repose t'elle ?

Considérez votre Opinion comme une HYPOTHESE.

Eviter les Généralisations de type " jamais " ou " toujours ":

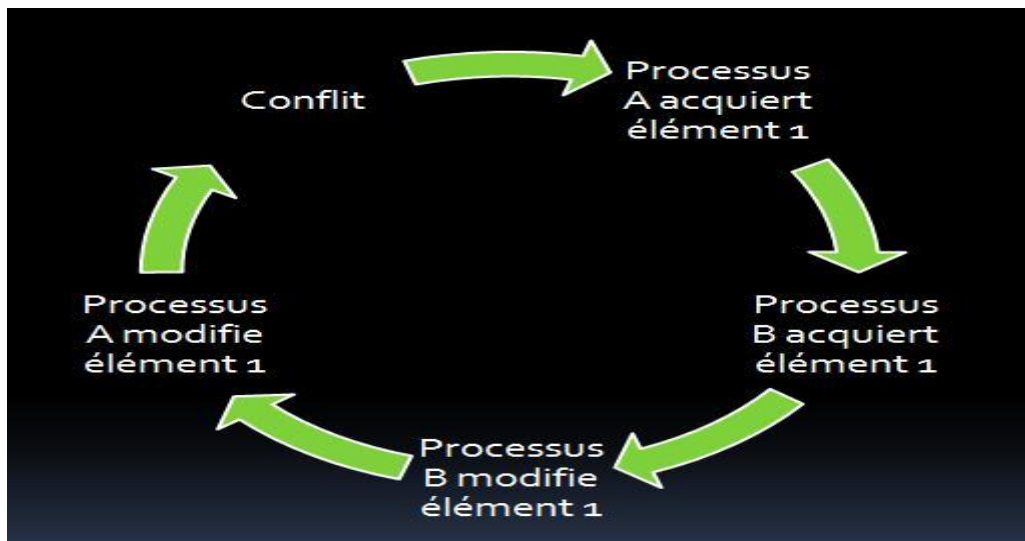
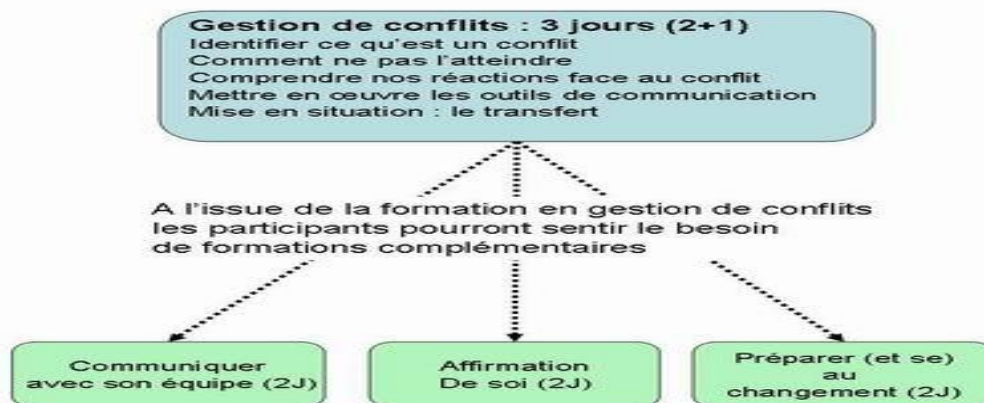
au lieu de: " tu ne m'adresses JAMAIS une parole d'encouragement "

dire plutôt :

" j'aimerais avoir + souvent l'impression que tu crois en moi. "

4/EME DOCUMENT

Gestion de conflits



Formation Intra-entreprise

Pour réaliser des actions de formation Intra-entreprise, TTC applique une démarche structurée qui s'appuie sur 3 pôles :

- **Le pôle Expertise** : composé de consultants Experts, nous rencontrons les personnes en charge d'un projet bien défini afin de connaître, comprendre rapidement les enjeux et objectifs. Ce pôle Expertise a la capacité d'intervenir lorsque le projet n'est pas finalisé : la compétence des consultants est mise à la disposition des responsables de projets pour élaborer les actions décidées
- **Le pôle Conception** : Sous l'autorité des Experts et en relation directe avec les responsables de l'entreprise, ce pôle a pour mission de :

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

- construire une base de données qui compile toutes les informations, connaissances et outils nécessaires pour réaliser l'action
- mettre en forme le contenu des stages
- bâtir les méthodes pédagogiques adaptées
- participer aux stages pilotes afin d'apporter les aménagements nécessaires
- **Le pôle Déploiement :** Sous l'autorité des Experts, en relation avec le pôle Conception, les formateurs choisis :
 - sont formés par les experts sous le contrôle du chef de projet de l'entreprise
 - réalisent les actions programmées
 - reportent à l'expert du projet après chaque stage et proposent des adaptations
 - à l'issue de l'action, une réunion de synthèse et d'évaluation des actions menées par chaque formateur est animé par l'Expert PC du projet. Un plan d'actions de progression individuel est élaboré.

Nos domaines d'intervention en Intra-entreprise :

- Pour les Managers stratégiques :



- Apprendre à se connaître pour

mieux manager

- Développement de la confiance en soi
- Adapter son expression orale en fonction des actions à mener : discours, réunions, entretiens individuels
- Analyse des résultats de l'activité, des composantes, adéquation des actions avec l'application du plan stratégique, contrôles

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

- Les 7 leviers du Management Stratégique : Dynamisme entrepreneurial, Mobilisation d'équipe et développement des collaborateurs, Impact & influences, Conceptualisation et pensée créative, vision stratégique & transversalité, Exigence de la performance, Confiance en soi

• Pour les Managers Opérationnels :



- Les différents niveaux de

communication

- Les notions d'exigences, de courage
- Les différents styles de Management
- Gestion des conflits et du stress
- La structure d'une réunion
- Les différents types de réunion
- La structure et le contenu des discours
- Analyse des résultats de l'activité, des compétences à l'aide d'outils
- La construction du plan d'actions de progression
- L'accompagnement des collaborateurs
- Les 11 compétences managériales
- les leviers du Management opérationnel

• Pour les commerciaux :

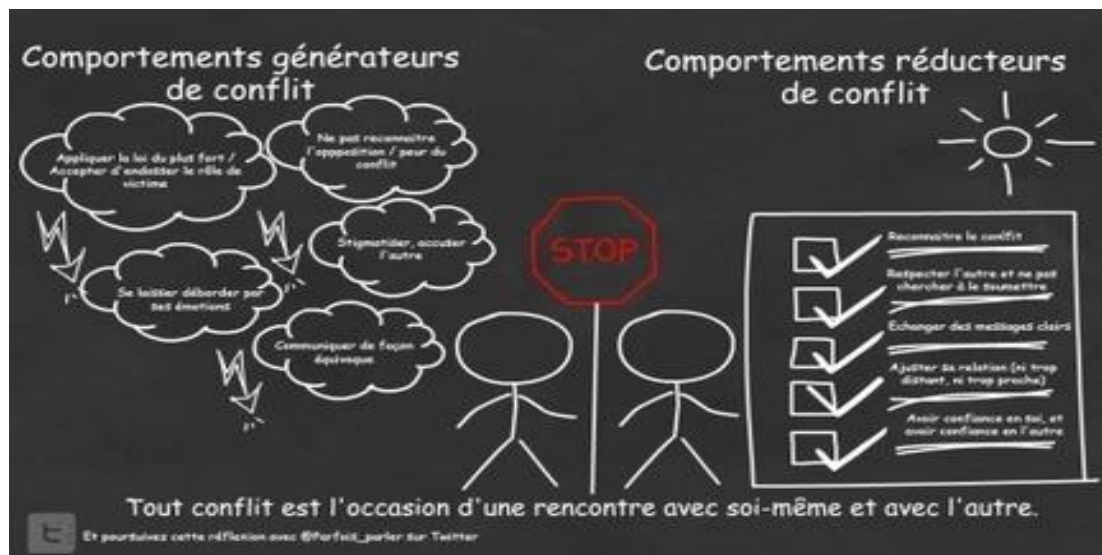
Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit



- Les différents niveaux de

communication en vente

- *Les notions de tension, affinités, confiance et d'implication*
- *Les différents styles de vente*
- *La relation durable et le suivi*
- *Le reporting et le travail en équipe*
- *La construction et l'utilisation d'un outil de revue d'affaire*
- *L'analyse stratégique d'une affaire*
- *Les différents styles d'interlocuteurs*
- *La construction d'une vente par étapes*
- *L'utilisation des techniques face aux différents types de clients*
- *les capacités de contact, analyse, persuasion, conclusion*
- *les fondamentaux des techniques de vente*
- *les outils d'analyse*
- *L'organisation et la gestion du fichier client*
- *les indicateurs d'activité*
- *La construction du plan d'actions à court terme*



- [Via Lola Rocher](#)
- la mauvaise qualité des relations de travail constitue le frein le plus massif au dynamisme de l'économie française... La France souffre de son incapacité à engendrer des entreprises où il fait bon travailler" selon l'économiste Thomas Philippon (Le Capitalisme d'héritiers, Seuil, 2007).

[Via Christophe Bignier](#)

Les conflits sont omniprésents dans la vie collective : dans le voisinage, dans la famille, dans les relations de consommation et également sur les lieux de travail où l'organisation du travail défaillante crée souvent de mauvaises relations interpersonnelles et contribue à générer des conflits. Actuellement, la médiation n'est pas utilisée couramment pour tenter de résoudre les conflits qui naissent au sein des entreprises, alors qu'instaurer un processus de médiation interne contribue à améliorer le climat interne de l'entreprise et facilite la gestion des problèmes au quotidien. Il est possible de faire intervenir un médiateur professionnel, externe à l'entreprise, ou, plus simplement, de former des salariés de l'entreprise à la médiation.

- L'objectif de la médiation est de prévenir ou régler un différend, de renouer le dialogue social, de restaurer la confiance, de permettre aux parties de trouver ensemble une solution négociée satisfaisante pour chacune, "gagnant-gagnant", et de sortir la tête haute. Elle permet aussi de pérenniser des relations avec les partenaires, et d'assurer une sortie de crise en responsabilisant les personnes et en valorisant l'humain

Document 1 (pour la préparation du mémoire de master en polymanagement) Le conflit

