

- **Qu'entend-on par conflit ?**

- Tension (expérience inter-personnelle)
- Dissension (expérience collective-politique)
- Crise (expérience personnelle ou collective liée à la décision)
- Problème (un dysfonctionnement peut être problématique sans être conflictuel)
- Violence (dénégation de l'autre, objectalisation)
- Agressivité (réaction psycho-physiologique à une menace, comportement verbal ou non verbal qui vise à blesser autrui). Ce qui nous distingue des animaux c'est que nous sommes les seuls à prendre du plaisir à être agressif.

Type de comportements	Caractéristiques	Typologie de Buss (1961)
Le <i>bullying</i>	Une personne agresse à répétition une ou plusieurs personnes, qui n'ont aucune, ou très peu de possibilités de représailles	Agression verbale, directe ; agression physique, directe
Le <i>mobbing</i>	Plusieurs personnes agressent sans cesse une cible	Formes d'agression verbale, physique, directe et indirecte
Abus de pouvoir par un supérieur hiérarchique	Des comportements verbaux et non verbaux, hostiles et continuels par un superviseur dirigé vers des subordonnés	Agression verbale, directe et active
Incivilité	Un comportement à faible déviance (impoli, peu courtois)	Agression verbale, directe et active
Déviance au travail	Un comportement volontaire qui viole les normes organisationnelles significatives et menace le bien-être d'une organisation, ses membres ou les deux.	Agression verbale ou physique ; directe ou indirecte ; passive ou active
Déviance au travail constructive et destructive	Un comportement ne respectant pas les normes d'un groupe de référence	Agression verbale ou physique ; la déviance destructive peut être active et directe ; la déviance constructive peut produire des effets avantageux et ne serait pas classée comme une agression

- Les individus et les collectifs d'individus sont tous pris dans des situations de désaccord, de divergence, de tension au quotidien. Pour les résoudre, ils trouvent des stratégies et tactiques principalement issues de leurs expériences. Mais nous n'avons pas tous les mêmes expériences et/ou le

même vécu de ces expériences ! Alors parfois ils font preuve d'agressivité et de violence car le changement et la remise en question sont difficiles.

- Dans les organisations humaines et particulièrement les entreprises, ce « conflit » est exacerbé à cause de :
 - Division verticale du travail = relations asymétriques (liens subordination)
 - Confusions entre autorité et pouvoir (domination, influence)
 - Ressources limitées / zones d'incertitudes (Crozier et Friedberg)
 - Division du travail horizontale = nécessité coopérer = rivalités, concurrences dans la coopération
 - Système de rétribution / sanction (peu lisible ou mal appliqué/équité) = reconnaissance (matérielle, symbolique).
 - Communication brouillée (information/diffusion)
 - Insatisfaction / Démotivation
 - Rapport entre l'individuel et le collectif
 - Déséquilibre dans le triptyque Puissance (autonomie) / Permission (expression) / Protection (cadre)
 - Systèmes « paradoxaux » / injonctions contradictoires
 - Stress – RPS.

- Quelle définition retenir du conflit ?

- Le conflit de façon générale chez Julien Freund

« Un affrontement, ou un heurt intentionnel, entre deux individus ou deux groupes (ou plusieurs) qui manifestent à l'égard des uns et des autres une intention hostile, en général à propos d'un droit et qui, pour maintenir, affirmer ou rétablir ce droit, essaient de briser la résistance de l'autre ». (Julien Freund, Sociologie du conflit, 1983)

- Le conflit dans les institutions (normes, valeurs, cultures, identités professionnelles)
- Le conflit intra-psychique
- Le conflit personnel
- Le conflit inter-personnel ou relationnel
- Le conflit intra ou inter groupe
- Le conflit dans les organisations =
 - décision, règles, aspects formels.
 - « Un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action (Herbert Simon, James March, 1958, Les Organisations)
 - Dès lors, un conflit = un problème de décision, car ces décisions engagent des individus participant aux mêmes systèmes d'action et donc des enjeux de pouvoir / autorité.
- + Aucune sphère d'activité sociale n'échappe au conflit : le conflit familial (*La société n'est pas une famille* de G. Mendel), le conflit conjugal, le conflit religieux, le conflit cognitif, le conflit juridique, etc.
- Très souvent, un conflit en cache un autre (voire plusieurs) !
- Souvent, un conflit intense (vécu intensément) en cache plusieurs autres pour les acteurs en conflit (le conflit décisionnel possède une dimension inter-personnelle, puis personnelle, puis familiale, etc.)

- **Quelles sont les caractéristiques du conflit ?**

- Le conflit = forme d'activité sociale (Simmel)
- Conflit est destructeur ET créateur (Simmel, Coser dans les fonctions sociales du conflit).
- Conflit connaît un état agonal et un état polémique (Freund, Sociologie du conflit)
 - Un conflit syndical est agonal, régulé ou normé.
 - Un conflit relationnel est souvent polémique. Il n'y a pas plus de règle. Ce qui compte c'est d'éliminer l'autre ou de briser sa résistance.
- Conflit et seuil conflictuel. Il y a un seuil à partir duquel on passe de l'agonal au polémique
- Dynamique conflictuelle est une oscillation entre la polarisation et le tiers (J. Beauchard).
- Le conflit engage (coût énergétique physique et psychique et socio-relationnel)
- Le conflit oriente (en est « pris » dans un conflit). S'engager dans le conflit oriente nos actions et décisions car rétrécit nos possibilités.

- **Quels sont les modes routiniers de résolution des conflits ?**

- Décider à la majorité (recours au vote). La minorité se soumet à la décision de la majorité.
- Décision arbitraire, unilatérale. Elle est fondée sur l'autorité
- Déléguer la résolution du conflit à la confiance et l'estime que l'on porte aux individus (ils sauront y faire, ils sont grands)
- En organisant la compétition entre les individus (les concours, épreuves)
- Imposer sa volonté, décider par la force, le pouvoir, la puissance.
- Laisser la situation « pourrir », ne rien faire (mais c'est une vraie décision avec une responsabilité et potentiellement une culpabilité associée).
- Laisser le hasard choisir (pile ou face, chifoumi)
- Opter pour des stratégies affectives (tu ne m'aimes pas, etc.), émotionnelles (pleurs, colères –attention parfois la colère est un sentiment de substitution car la peur est illégitime en milieu professionnel/hostile).
- Opter pour des stratégies de manipulation psychologique (harcèlement, persécution, victimisation, sauveur).
- S'en remettre à un tiers (un juge, un arbitre, un tiers-décideur, etc.)

+ les MARC (modes alternatifs de résolution des conflits)

- La médiation (Amadio, 2015)
- La conciliation
- La négociation (Thuderoz)
- Etc.

Toutes ces méthodes, plus ou moins formalisées, modélisées, utilisent des techniques fondées sur :

- La formalisation d'un protocole ou d'une procédure de résolution du conflit acceptée par les protagonistes.
- L'intervention du tiers (incarné ou symbolique). Attention à ne pas amorcer un cycle Agresseur/Victime/Sauveur !
- La réflexivité (sur ses émotions, ses réactions verbales et non-verbales, etc.)
- L'écoute active
- La construction d'une atmosphère sécurisée
- L'identification d'une définition commune de l'objet du conflit
- La distinction entre besoins / intérêts / positions
- Des théories des jeux ou du problem solving

Dans les organisations de travail, la prévention du conflit peut consister à :

- Formaliser et rappeler des règles d'interaction (pas un règlement intérieur mais des coutumes) entre individus en veillant à rendre possible leur application.
- Formaliser des temps et des espaces d'expression, d'échanges **informels**.
- Mais sans oublier de recentrer les activités humaines sur l'objectif de travail ! :
 - o Re-organiser pour permettre « la fonction psychologique du travail » (Clot, 2002) = s'épanouir dans la réalisation d'une tâche sous la condition d'une séparation entre les "préoccupations" personnelles du sujet et les "occupations" sociales dont il doit s'acquitter.
 - o Permettre l'articulation entre le travail d'organisation et l'organisation du travail (Dujarier M. A., *L'idéal au travail*).
 - o Les salariés produisent des biens et services et en les produisant ils construisent du **sens** (*sensemaking* Karl Weick) et de la **reconnaissance**.
- Formaliser des temps et des espaces d'expression, d'échanges **formels sur l'organisation du travail** (Linhart D.).
- Bref, il faut penser à aménager des **rituels**, à les rendre pérennes et collectifs !
- Déléguer des tâches valorisantes (montrer que l'on fait confiance).
- Etre à l'écoute **des collectifs et de l'individuel** (petits signes qui ne trompent pas).

D'un point de vue personnel (réaction) face à un conflit il faudrait pouvoir faire attention à :

Substituer l'empathie à l'agressivité, au jugement, aux projections personnelles.

- Etre calme, factuel et **assertif**.

Respecter son interlocuteur : pour intervenir il faut trouver les mots justes / le bon environnement / le bon comportement / le bon moment

Sa communication verbale **ET** non-verbale (pour cela il faut travailler sur soi, ses émotions, sentiments et leurs modes d'expression).

- Corps / Voix / Respiration / Visage (muscles / bouche /peau / yeux)
 - Empathie et Congruence (adéquation verbale / vocale / visuelle).
- Etablir une **situation sécurée, de confiance** (importance du silence partagé).

Apprendre à identifier les types de personnalités (il n'y a pas de « personnalité difficile » mais des sujets en souffrance avec des personnalités-type) : ce sont des mécanismes de défense que nous partageons tous.

Un sujet peut appartenir à plusieurs personnalités ! (Brigs et Mayers MBTI)

-) Hyperactif / Paranoïaque / Théâtral / Obsessionnel / Introverti / Passif-agressif / Narcissique / Antisocial / Dépendant / Evitant / Dépressif / Anxieux
-) Aménager l'environnement professionnel (Moi, La Personnalité difficile + Les Autres collaborateurs de l'équipe).

Apprendre à identifier les signes avant-coureurs d'une agression ou d'une réaction violente :

- La personne « décroche » de l'interaction.
- Son regard semble perdu dans le vide ou, au contraire, cherche à vous « spatialiser » et cible des parties vitales de votre corps.
- La personne opère un signe de stress réactif (elle se prépare psychophysiologiquement à l'action).
- Il y a une rupture dans son comportement, sa manière d'être.
- La personne, « grippe », se frotte ou « claque » ses extrémités, mains ou pieds ou tête, (elle fait affluer du sang pour augmenter son niveau de réactivité et sa force).
- Elle est face à vous « épaule en face » et cherche à vous dominer.

Éléments bibliographiques :

Amadio N., 2012, « Performances et résistances », *Empan*, n°87, pp. 14-21.

Amadio N., 2015, « Le tiers en médiation familiale, entre enjeux éthiques et de reconnaissance », *Négociations*, n°24, pp. 87-100.

Christophe Dupont, 2004, « Le « négociable » et le « non-négociable » », *Revue française de gestion* 6/2004 (no 153), p. 29-44.

Collectif, 2014, *La Bible pour gérer les conflits*, ESF éditions, Collection Management.

Coser L., 1982, *Les fonctions du conflits social*, PUF, Paris.

Crozier M., Friedberg E., 1973, *L'Acteur et le Système*, Seuil, Paris.

Damasio A., 2008, *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*, Odile Jacob, Paris.

De Waal F., 2010, *The Age of Empathy: Nature's Lessons for a Kinder Society*, London, Potter Style

DELANNOI Gil, HINTERMEYER Pascal, RAYNAUD Philippe (dir.), *Julien Freund. La dynamique des conflits*, Téraèdre, Paris.

Freund J., 1983, *Sociologie du conflit*, PUF, Paris.

Klinger M. (dir.), 2007, *Héritage et actualité de la polémologie*, Paris, Téraèdre.

Marsan C., 2010, *Gérer et surmonter les conflits. Anticiper, comprendre dépasser*, DUNOD, Paris.

Moscovici S., Doise W., 1992, *Dissensions et consensus. Psychologie sociale*, PUF, Paris.

Simmel G., 1995, *Le conflit*, Circé Poche, Paris.

Thuderoz C., 2011, *Sociologie de la négociation*, PUF, Paris.

Van Campenhoudt L., 2008, Le conflit, au cœur du lien social », in Vrancken D., Dubois C., Schoeners F., *Penser la négociation. Mélanges en hommage à Olgierd Kutny*, pp. 249-256.