

## Chapitre 10

### QCM

#### Réponse unique

- 1. Le conflit :**
  - a. désigne une situation dans laquelle s'opposent les opinions, sentiments ou intérêts de personnes ou de groupes.
- 2. Pour Kurt Lewin, le groupe est :**
  - c. animé par un leader.
- 3. Le leader :**
  - b. possède un pouvoir d'influence sur les autres individus.
- 4. La motivation :**
  - a. peut être considérée comme étant synonyme de mobilisation, d'engagement et d'implication de l'individu dans l'organisation.
- 5. Un expert est un individu :**
  - b. capable de s'adapter au problème présent à partir de ses expériences passées.

#### Plusieurs réponses possibles

- 6. Les travaux de Kurt Lewin :**
  - a. constituent le fondement de la théorie psychosociale.
- 7. L'implication :**
  - a. est l'attachement d'un individu à l'organisation.
- 8. La culture organisationnelle :**
  - a. est un système de croyances et de valeurs auquel les membres de l'organisation adhèrent.
  - b. devient une idéologie lorsqu'elle s'avère particulièrement prégnante.
- 9. Frederick W. Taylor (1911) :**
  - a. dénonce la tendance à la flânerie systématique des ouvriers.
  - b. promeut le salaire au rendement afin de motiver les salariés.
- 10. La hiérarchie des besoins :**
  - a. a été élaborée par Abraham Maslow.
  - b. place le besoin d'accomplissement au-dessus de tous les autres.

#### Justifiez votre réponse

- 11. L'école des relations humaines :**
  - b. naît à la suite des travaux d'Elton Mayo [dans les années 1920 et 1930].
  - c. a mis en évidence l'effet Hawthorne.

La proposition **a** est fausse : dans l'optique de l'école des relations humaines, la motivation des travailleurs n'est pas seulement basée sur la rémunération.
- 12. On parle d'« effet Hawthorne » pour désigner :**
  - c. une hausse de la productivité des salariés s'expliquant par l'attention qu'on leur porte.

Les propositions **a** et **b** sont fausses : en effet, la hausse de la productivité n'a pas d'origine inconnue et ne résulte pas d'une amélioration des conditions de travail.

### 13. Pour Mary Parker Follett (1923) :

- a. il existe plusieurs formes de gestion du conflit [domination, compromis et négociation].
  - c. la domination d'une des parties implique le renoncement de l'autre [dans la mesure où la partie dominée renonce, au moins temporairement, à la défense de ses intérêts].
- La proposition **b** est fausse : le compromis aboutit à un accord de court terme, qui permet rarement la résolution durable d'un conflit, au contraire de la négociation, laquelle prend en compte les intérêts des deux parties dans une optique de plus long terme.

### 14. La théorie X développée par Douglas McGregor (1960) :

- a. considère que la motivation des salariés repose sur un système de « sanction/récompense ».
  - b. implique une organisation contraignante, avec des règles et des procédures encadrant strictement l'activité des salariés [puisque ces derniers sont censés avoir une aversion à l'effort].
- La proposition **c** est fausse : en effet, la théorie Y, concernant des salariés motivés et responsables, implique de donner davantage d'autonomie aux salariés, avec une organisation moins formelle et plus décentralisée.

### 15. Le concept de résilience :

- a. a été étudié empiriquement à partir de l'incendie de forêt de Mann Gulch.
  - c. renvoie à la capacité d'une organisation à poursuivre son activité à la suite d'une situation exceptionnelle.
- La proposition **b** est fausse : la panique survient au contraire au sein d'une organisation peu résiliente, cette dernière peinant à faire face aux situations de crise.

## Exercices

### EXERCICE 1 – L'ENTREPRISE FLORALEX-VAISSELLE

**Recruté en tant que chargé de communication par l'entreprise Floralex-Vaisselle, il vous est demandé d'identifier les éléments de culture organisationnelle de l'entreprise.**

La **culture organisationnelle** correspond à l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Elle renvoie notamment à un ensemble de croyances et de valeurs auxquels les membres de l'organisation adhèrent.

Cette culture organisationnelle peut revêtir différents aspects, à savoir : des normes de comportement, des mythes et héros, mais également des rites, c'est-à-dire des traditions ancrées dans l'organisation, et des tabous, lesquels sont des éléments que l'organisation préfère ne pas évoquer.

Soit, pour l'entreprise Floralex-Vaisselle, le tableau suivant :

Éléments de culture organisationnelle	Application au cas
<b>Les normes de comportement</b>	- Le tutoiement entre salariés
<b>Les mythes et les héros</b>	- La glorification de la fondatrice de Floralex-Vaisselle, Eugénie Poté, et de sa créativité
<b>Les rites</b>	- La célébration de l'anniversaire de l'entreprise, le 27 juillet

	- L'exposition annuelle des créations des salariés au cours d'un apéritif - La collection spéciale annuelle Eugénie
<b>Les tabous</b>	- La collection Excellence Palafra, secrètement surnommée « Excellence ? Patratra ! » par les salariés de l'entreprise suite à son échec immédiat

## EXERCICE 2 – CONFLIT CHEZ JOKER

### 1. Relevez les modes d'animation mis en place pour gérer les adhérents de l'association en vous appuyant sur les travaux de Lewin.

Pour Kurt Lewin, la gestion des membres d'un groupe peut se faire selon trois formes de gestion : autoritaire, en laisser-faire ou démocratique. Dans le cas de l'association Joker, on constate que le président se situe à mi-chemin entre une gestion démocratique et en laisser-faire. En effet, la procédure formelle de prise de décision au sein de l'assemblée générale s'appuie sur le principe démocratique : 1 personne, 1 voix. De plus, des modalités supplémentaires d'échange ont été instaurées avec la boîte à idées numérique et l'espace d'échange sur une page Facebook. Toutefois, en particulier lors de l'échange sur la page Facebook, aucune modération des échanges ne semble être mise en place. On observe, par exemple, qu'aucun vote n'a été proposé et que les adhérents ont seulement été invités à formuler des propositions.

### 2. Expliquez l'erreur commise par le président de l'association.

Selon **Forsyth (1983)**, la résolution d'un conflit passe par cinq étapes principales : le désaccord, la confrontation, l'escalade, la désescalade et la résolution. Lorsque M. Bajul a pris connaissance du conflit, celui-ci se situait au stade de désaccord : en effet, plusieurs adhérents avaient indiqué leur mécontentement par le biais de la boîte à idées virtuelle. Le conflit était alors latent.

L'erreur commise par le président de l'association a été de faire état du conflit sur la page Facebook de l'association et, par la suite, de ne pas avoir été en mesure d'animer les débats afin de les rendre constructifs. Il a ainsi contribué à transformer un conflit latent en conflit manifeste, en demandant aux adhérents de prendre parti. Cela a conduit le conflit en phase d'escalade, sans que le débat ne puisse plus être modéré. De plus, il n'a pas informé les autres membres du bureau de l'existence du conflit.

### 3. Formulez des propositions destinées à instaurer une démarche de résolution du conflit.

À ce stade du conflit (situation d'escalade), la gestion du conflit devrait passer par la recherche d'une désescalade en cherchant à modérer le débat et à différer la résolution du conflit. En effet, l'erreur pourrait être de chercher à trouver un compromis, qui ne permette pas de satisfaire à long terme les différentes parties au conflit. Par exemple, remonter la cotisation des anciens adhérents au même niveau que celle des nouveaux serait une solution de compromis en vue d'obtenir davantage de fonds et ainsi de faciliter la recherche d'une nouvelle salle. Cependant, cette solution ne serait viable qu'à court terme car le conflit est en réalité plus profond.

Pour **Mary Parker Follett (1923)**, le conflit n'est pas nécessairement un événement négatif de

la vie d'une organisation – au contraire. En effet, il peut s'agir d'une opportunité de ressouder le groupe en recherchant une intégration des différents intérêts en jeu.

Nous pourrions ainsi conseiller à M. Bajul d'inscrire la question de la salle à l'ordre du jour de la prochaine assemblée générale. L'objectif serait, dans un premier temps, de différer la résolution du conflit afin de permettre une prise de recul de l'ensemble des parties. Il pourrait ainsi prendre le temps de recevoir des membres des deux camps, de sorte à prendre connaissance des différentes propositions. Pour ressouder le groupe, il est nécessaire qu'il s'appuie sur l'objectif commun des adhérents, au-delà de la divergence d'intérêts individuels, qui reste la pérennité de l'association Joker.

## EXERCICE 3 – L'ENTREPRISE SEMAGRIL

### 1. Expliquez la logique de formation du groupe des salariés grévistes.

D'après **Kurt Lewin**, le groupe est le résultat d'un processus complexe au cours duquel émergent des rôles plus ou moins définis. Pour Lewin, certains acteurs ont un rôle déterminé. Il distingue notamment les rôles du **leader** et du **bouc émissaire**. Dans une situation concrète, le leader va initier le groupe, animer la conduite du groupe, proposer des événements, coordonner des actions et assurer la communication entre les membres. À l'inverse, le **bouc émissaire** est la personne qui s'attire l'inimitié des membres du groupe.

Selon Lewin, le groupe n'émerge pas pour lui-même, mais *en opposition* à celui qui suscite la colère ou la critique partagée des membres du futur groupe en formation. Ainsi, au début, les individus vont se réunir pour critiquer ou railler le bouc émissaire. C'est donc l'inimitié commune qui va faire naître le groupe, initiée par l'action du leader.

Cette logique se retrouve concernant la formation du groupe des salariés grévistes. Dans le cas présent, la représentante syndicale – Patricia – a contribué à la création d'un groupe de salariés mécontents et organisé des réunions relatives aux conditions de travail. Patricia endosse ici le rôle de **leader**. Le groupe s'est par ailleurs formé en opposition à la direction de Semagril, les réunions « visant à attaquer la politique menée par la direction de l'usine ». C'est « unis par un ressentiment commun » que les salariés se sont regroupés autour de Patricia et ont décidé de se mettre en grève. La direction de l'entreprise constitue donc le **bouc émissaire** du groupe, c'est-à-dire l'élément commun vers lequel se dirige la colère de ses membres.

### 2. Classez les comportements des salariés de Semagril selon la typologie élaborée par Albert Hirschman.

**Albert Hirschman (1970)** distingue **trois issues au conflit ouvert** : *Exit*, *Voice* ou *Loyalty*. Ces issues ne sont pas pour autant des modes de résolution du conflit, dans la mesure où elles ne permettent pas nécessairement que soit trouvée une solution.

Chez Semagril, plusieurs comportements de salariés sont mis en avant par Patricia.

En effet, l'entreprise a été confrontée à « une vingtaine de démissions et d'arrêts de travail en six mois », des comportements que nous pouvons assimiler à l'issue « Exit » (*fuite*) distinguée par Hirschman. Face à de mauvaises conditions de travail, ces salariés ont fait le choix de fuir la situation. Cependant, d'autres collègues ont fait des choix différents. Ainsi, certains « ont longtemps subi en silence », ce qui s'apparente à l'issue « Loyalty » (*silence*). Enfin, les salariés

grévistes font entendre leur mécontentement, répondant à l'issue « Voice » (*protestation*) de la typologie évoquée.

### 3. Selon vous, quel mode de résolution des conflits a le plus de chance de s'imposer dans la grève actuelle ?

**Mary Parker Follett (1923)** distingue trois plusieurs formes de gestion du conflit : domination, compromis et intégration. Lorsqu'il y a **domination**, l'une des parties s'impose à l'autre, qui accepte son échec et renonce, au moins temporairement, à la défense de son intérêt. Le **compromis** correspond à un marchandage, chacune des parties acceptant de renoncer à une part de ses revendications pour que soit adoptée une solution intermédiaire. Enfin, la **négociation** vise à intégrer les points de vue des différentes parties et à obtenir une solution satisfaisante à long terme.

Dans le cas de l'entreprise Semagil, la solution la plus probable est la domination de la firme sur les grévistes. En effet, la direction de Semagril « ne flanche jamais ». Un principe ferme auquel l'entreprise n'a jamais dérogé au cours des précédents mouvements sociaux.